مشاهدات علمية

ريادة الأعمال

THINK
IDEA
design
Creative
ART
PLANNING
CONCEPT
inspiring
BUSINESS
INNOVATION

بقلم: بول ويستهيد ومايك رايت

إعداد وتحرير: رأفت علام
مكتبة المشرق الإلكترونية



مشاهدات علمية

ريادة الأعمال



بقلم: بول ويستهيد ومايك رايت

إعداد وتحرير: رأفت علام



مكتبة المشرق الإلكترونية

ريادة الأعمال

تأليف: بول ويستهيد ومايك رايت

ترجمة فريق الترجمة بمكتبة المشرق الإلكترونية
إعداد وتحرير: رأفت علام
مكتبة المشرق الإلكترونية

صدر في يناير 2024 عن مكتبة المشرق الإلكترونية – مصر

إلى بنجامين وجولين وستيفاني.

شكر وتقدير

نتقدَّم بالشكر إلى كلٍّ من ستيفاني رايت والمراجِعين المُغْفَلي الاسم والمحرِّرين، على ما قدَّموه من تعليقاتٍ على مسوَّدة سابقة لهذا الكتاب.

الفصل الأول

أهمية ريادة الأعمال

يبدو أننا نعيش في العصر الذهبي لريادة الأعمال. ففي عام ٢٠١١، قدَّر استبيانٌ صادر عن «المرصد العالمي لريادة الأعمال»، استطلع آراءَ أكثر من ١٤٠ ألف شخص بالغ (من الفئة العمرية ١٨ إلى ٦٤ عامًا) في اقتصادات أربع وخمسين دولة، أن ٣٨٨ مليون رائد أعمال شاركوا بفعالية في تأسيسِ شركاتٍ جديدة وإدارتها. وربما يكون روَّاد الأعمال عناصرَ فاعلة لإحداث تغيير مبتكر؛ إذ تُسفِر أنشطتهم عن تأسيسِ شركاتٍ جديدة. وبإمكانهم أيضًا تغييرُ مسار الشركات القائمة بالفعل لاستغلال الفرص الاقتصادية والفرص التي تعود بالنفع على المجتمع. في وسائل الإعلام الجماهيرية، كثيرًا ما يُقدَّم روَّادُ الأعمال باعتبارهم عناصرَ فاعلة تلعب دورًا أساسيًّا في تعزيز التنمية الاقتصادية. في الواقع، كشفت دراسات «المرصد العالمي لريادة الأعمال» عن وجودِ صلة مهمة بين معدَّل أنشطة ريادة الأعمال في دولةٍ ما وبين معدَّل نمو الناتج المحلي الإجمالي في تلك الدولة، رغم أن الصلة لا تكون مُتماثِلة في جميع الدول. ويستطيع رُواد الأعمال وشركاتهم أن يحقِّقوا الثروة ويوفِّروا فرص العمل، التي في مقدورها أن تحُدَّ من التفاوت الاجتماعي والإقليمي. ويستطيع روَّادُ الأعمال أن ينخرطوا في هذا المجال بدافع الرغبة في استغلال الفرص التِّجارية المتصوَّرة، أو أن يُضطروا إلى خوض غِماره بحكم الضرورة لأنه ليس لديهم أيُّ خياراتِ عملٍ أخرى. وفي كلتا الحالتَين، يُنظَر إليهم على نحوٍ متزايد باعتبارهم التِّرياقَ الشافي لمشكلات التنمية الوطنية والمحلية.

إنَّ التطلُّع إلى أن يتمكَّن روَّادُ الأعمال من تقديم الترياق الشافي لجميع الأمراض الاقتصادية ربما يكون غير واقعي بالمرة. ولذا، حذَّر عالِمُ الاقتصاد جوزيف شومبيتر من أن مشروعات ريادة الأعمال «تستحدث» بالفعل مصادرَ جديدة للميزة التنافسية ومنتجات وخِدمات وشركات وصناعات وفرص عمل وثروات، إلا أنها في الوقت نفسه «تدمِّر» أيضًا الشركات وفرص العمل في مجالات حالية عفا عليها الزمن. ووفقًا للاتجاه الرائج، كثيرًا ما يُصوَّر روَّادُ الأعمال باعتبارهم أبطالًا ولكن متمرِّدين، يلاحقون الفرصة على نحوٍ فردي من غير مساعدة وبلا هوادة؛ ومن ثَم يعيشون أنماطًا حياتية غريبة. وتعود الصورةُ الرائجة السائدة عن رائد الأعمال إلى شخصية رجل بطولي أبيض البشَرة غربي النشأة تبدو عليه مظاهرُ العدوانية والحزم لاستحداث فرص الأعمال أو استكشافها. ولكن عندما تُغلَق الشركات، ويفقد الناسُ وظائفَهم إثر ذلك، وتتكشف الأنشطة المشينة، يُوصَم حينها روَّاد الأعمال أنفسهم بالأشرار (أمثال كونراد بلاك، وروبرت ماكسويل، وأصيل نادر). وعليه، قد يكون روَّاد الأعمال إما أبطالًا وإما أشرارًا، وأحيانًا يكونون مزيجًا من الأبطال والأشرار في آنٍ واحد بناءً على وجهة نظرك أنت. فعلى سبيل المثال، قدَّمَتْ كتبٌ أُلِّفَت عن ريتشارد برانسون صورًا شخصية متضاربة عنه تتنوَّع ما بين رائد أعمال عالمي مغامر، ومُضارِب ماكر عديم الرحمة واسع الحيلة لتقويض مُنافسيه.

ونظرًا إلى الاعتقاد الواسع الانتشار بخصوص إسهام روَّاد الأعمال في تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية، تشجِّع الوكالات الدولية والحكومات من مختلف أنحاء العالَم سياسات ريادة الأعمال. وتعمل شركات رأس المال المُغامِر على تمويل روَّاد الأعمال من منطلق الاعتقاد في أن بإمكانهم تحقيق عوائد مالية مرتفعة. ولقد حرصت الهيئات البحثية القومية والجامعات ومراكز الأبحاث المتخصصة، وكذلك المؤسسات البحثية، على دعم الأبحاث القائمة على افتراض أن هذا من شأنه أن يساعد في تعزيز دور ريادة الأعمال في تحفيز التقدُّم المُحرَز على المستوى الاقتصادي والتكنولوجي والاجتماعي.

سُلِّط الضوءُ على روَّاد الأعمال من جانب وسائل الإعلام الأوسع انتشارًا بسبب أنشطتهم الواضحة للإعلام، والتي ساعدت في تغيير قواعد اللعبة تغييرًا جذريًّا داخل الأسواق. على سبيل المثال، غيَّر ستيليوس حاجي-إيانو وشركته «إيزي جيت» للطيران الاقتصادي قواعدَ صناعة الطيران في أوروبا، وغيَّرت مِكنسة جيمس دايسون الكهربائية التي لا تحتوي على كيس قماشي داخلي سوق المكانس الكهربائية، كما غيَّرت شركة «مايكروسوفت» لمالكها بيل جيتس وشركة «آبل» لمالكها ستيف جوبز، على اختلاف طرائقهما، ملامحَ أسواق أجهزة الكمبيوتر الشخصية ووسائل الاتصال والتسلية والترفيه.

ساعدت البرامج التليفزيونية المُذاعة في أوقات الذروة، والتي تصوِّر روَّادَ الأعمال والمخترعين وهم يروِّجون أفكارهم لجذب انتباه المستثمِرين الأثرياء، في إشهار روَّاد الأعمال والترويج لهم أمام قاعدة جماهيرية عريضة. وأثبت هذا المفهوم، الذي استُحدث لأول مرة في اليابان، أنه في حدِّ ذاته مفهومٌ ريادي للغاية. تُعرَض البرامج ذات الصلة بريادة الأعمال في مختلف أنحاء العالم تحت مسمَّياتٍ مختلفة، مثل برنامج «شارك تانك» في الولايات المتحدة، وبرنامج «دراجونز دين» في المملكة المتحدة، وبرنامج «فكر وتلاشَ» في أفغانستان. ولكن لا يبدو أن هذا ما حدث في فرنسا، وفقًا لتصريحٍ ملفَّق (بل غير صحيح) للرئيس جورج دبليو بوش بأن الفرنسيين ليس لديهم مُرادِف لفظي لمصطلَح رائد الأعمال.

زادَ عدد الأساتذة الباحثين في مجال ريادة الأعمال زيادةً سريعة. وزادت أعداد عضوية أكاديمية الإدارة وشعبة ريادة الأعمال بما يقارب مرتَين ونصفًا، لتصل إلى ما يزيد عن ٢٧٥٠ خلال العَقد الذي امتدَّ من عام ٢٠٠١ إلى عام ٢٠١١. وسجَّلت كلياتُ إدارة الأعمال زيادةً في دراسة مقرَّرات ريادة الأعمال على مستويَي الدراسة الجامعية الأساسية والدراسات العليا. ووفَّرت أقسامُ العلوم والتكنولوجيا والهندسة والطب داخل الجامعات مقرَّراتِ ريادة الأعمال للطلاب وأعضاء هيئة التدريس الذين يريدون تأسيسَ مشروعاتٍ تِجارية تستغل المبتكَرات التي يتوصلون إليها داخل المختبرات. وتُدرِّس المدارسُ الثانوية والابتدائية الآن ريادةَ الأعمال أيضًا. وتناقش هذه المقررات الدراسية المشكلات التطبيقية المتعلِّقة بإقامة المشروعات الخاصة والمجتمعية المتزايدة، وكذلك المتعلِّقة بدراسة كيف يتسنَّى تحويلُ المؤسسات العائلية الكبرى الموجودة بالفعل إلى مؤسساتٍ رائدة. بالإضافة إلى هذا كله، توضِّح هذه المقرَّرات الدراسية المشكلاتِ النظرية والمشكلات المتعلقة بالسياسات.

حقّق بعض الطلاب ثروةً طائلة من مشروعاتهم المغامِرة الجديدة. إذ أنشأ أليكس تيو موقعَ «صفحة بمليون دولار» لجمع الأموال من أجل تغطية نفقات دراسته الجامعية. كانت الصفحة الرئيسية لهذا الموقع تحتوي على مليون بكسل مرتَّبة في مصفوفة من ١٠٠٠ × ١٠٠٠ بكسل. بيعت الروابط المتصلة بالصور بمبلغ دولار واحد لكل بكسل في كتلٍ تبلُغ مساحتها ١٠ × ١٠. عرَضَ مُشترو كُتَل البكسلات هذه صورًا بالغةَ الصِّغر تظهر فوقها، ومتصلة بروابطَ تؤدي إلى مواقعَ أخرى، ويظهر شعارٌ عند توقُّف المؤشر على رابط الصورة. كان الهدف من هذا الموقع هو بيع جميع البكسلات في الصورة. وعند طرح الألف بكسل الأخيرة في مزادٍ علني على موقع «إيباي»، قُدِّر إجمالي المبلغ النهائي الذي حُصِّل من هذا المشروع بمليون وسبعة وثلاثين ألفًا ومائة دولار.

تسرَّب طلاب آخرون من التعليم سعيًا وراء تنفيذ أفكارٍ كبرى في ريادة الأعمال راوَدتهم أثناء الدراسة الجامعية. إذ اشتُهر مارك زوكربيرج بتسرُّبه من الدراسة في عامه الثاني بجامعة هارفارد ليستكمل مشروع موقع «فيسبوك»، الذي دشّنه آنذاك من غرفته بالسكن الجامعي.

على الرغم من تزايد الاهتمام بظاهرة ريادة الأعمال والأنشطة المرتبطة بها، أحاطَ قدرٌ كبير من الجدال والنقاش بروَّاد الأعمال وريادة الأعمال. فكلاهما يمثِّل ظواهرَ معقَّدة ومبهَمة. وهدفنا، في هذا الكتاب الذي بين أيدينا، هو تأمُّل هذا التعقيدِ والإبهام، وكذلك شقُّ طريقٍ واضح المعالم عبْر النقاش وتوضيح بعض المسائل إلى القارئ.

نقدِّم إطارًا توجيهيًّا للفعاليات والعمليات والمخرَجات الريادية في السياقات التي تحدُث بداخلها. وسنستكشف الإجابةَ عن الأسئلة التالية: ما ريادة الأعمال، ولماذا تتمتَّع بالأهمية؟ ما الذي يفعله روَّادُ الأعمال؟ من أين يأتي روَّادُ الأعمال؟ هل تقدِّم نوعيةٌ معينة من روَّاد الأعمال قدرًا أكبرَ من الإسهامات؟ ما الذي يميِّز روَّادَ الأعمال؟ كيف يفكِّر روَّادُ الأعمال وكيف يتعلمون من تجاربهم؟ ما مجموعة الأنماط المؤسسية التي تحدُث فيها ريادة الأعمال؟

ريادة الأعمال

يدور مفهوم ريادة الأعمال حول ما يقوم به روَّادُ الأعمال. فكلمة Entrepreneur هي كلمة فرنسية ظهرت لأول مرة عام ١٤٣٧ في «قاموس اللغة الفرنسية». وأُدرجَت تحت هذه الكلمة ثلاثة تعريفات في القاموس، ذاكرةً المعنى الأكثر شيوعًا، يشير إلى «شخصٍ نشطٍ يحقِّق إنجازًا ما». والفعل المشتَق منها هو Entreprendre، ويعني «الاضطلاع بشيءٍ ما». وفي بداية القرن السابع عشر، كان رائدُ الأعمال في فرنسا يُعتبر «شخصًا مُقدِمًا على المخاطر»، ولكن ليس جميعُ الأشخاص الذين يُقدِمون على المخاطر يُعتبرون روَّادَ أعمال. وخلال القرن الثامن عشر، كان الشخص الذي يُتعاقَد معه لأداء مهمة كبيرة محدَّدة، لصالح الدولة عمومًا، مقابل تكلفة ثابتة، يُعتبر رائد أعمال.

حتى القرن الثامن عشر، لم يكن هناك مُرادِف إنجليزي للكلمة الفرنسية. ويذكر صمويل جونسون في كتابه «قاموسٌ للُّغة الإنجليزية» طبعة عام ١٧٥٥ التعريفَ الآتي: «شخص مغامر، يسعى وراء المخاطر، ويترك نفسه للمصادفة». ومع مرور الوقت، صار لمفهوم رائد الأعمال في اللغة الإنجليزية تعريفاتٌ أشمل وأوسع نطاقًا، وذات صلة بـ «مواقف يدخل فيها المرء في مشروعاتٍ تنطوي على مخاطرَ ويكون الربح فيها غير مؤكَّد». وبحلول نهاية القرن الثامن عشر، حلَّ مفهوم صاحب رأس المال محلَّ مفهوم رجل الأعمال.

وحتى يومنا هذا لا يوجد تعريفٌ مُتفَق عليه لروَّاد الأعمال أو لريادة الأعمال. إذ تعتمد منظمةُ التعاون الاقتصادي والتنمية تعريفًا فضفاضًا، حيث تتجلى ريادةُ الأعمال في بعض الشركات الصغيرة والكبيرة على حد سواء، وفي بعض الشركات الجديدة والشركات العائلية العريقة، وفي الشركات الخاصة التي تركِّز على الربح والمؤسسات الاجتماعية الساعية نحو توليد مزايا اجتماعية وفوائد بيئية أوسع نطاقًا، وفي الاقتصاد الرسمي وغير الرسمي، وفي الأنشطة القانونية وغير القانونية، والقضايا المستحدَثة والأكثر تقليدية، وفي جميع النطاقات والقطاعات الاقتصادية الفرعية.

أدوار روَّاد الأعمال

استعنَّا هنا بمناهجَ قائمة على علم الاقتصاد، وعلم الاجتماع، والشخصية أو سِماتها، والمناهج الديناميكية النفسية والمعرفية، لشرح ما يقوم به روَّادُ الأعمال. وسنستعرض هذه المناهجَ في موضعٍ لاحقٍ من هذا الكتاب، إلا أن هذا التنوُّع والافتقار إلى توافُق الآراء يتضح من خلال الأدوارِ التالية المحدَّدة بناءً على أبحاثٍ امتدت على مدار قرنَين ونصف قرن. ذلك حيث يُعرَّف رائد الأعمال بأنه:

(١) شخصٌ يتحمَّل المخاطرَ المرتبطة بعدم اليقين،

(٢) شخصٌ يوفِّر رأسَ مالٍ نقدي،

(٣) شخصٌ يخلُق الفرص ويبتكرها،

(٤) صانعُ قرار،

(٥) قائدٌ في القطاعات الصناعية،

(٦) مديرٌ تنفيذي أو مشرِف عام،

(٧) منظِّمٌ ومنسِّقٌ للموارد الاقتصادية،

(٨) صاحِبُ مشروع تجاري،

(٩) موظفٌ معنيٌّ بعوامل الإنتاج،

(١٠) مقاولٌ،

(١١) مضارِبٌ،

(١٢) موزِّعٌ يجد للموارد استخداماتٍ بديلة،

(١٣) قناةٌ لنشر المعرفة من مؤسسةٍ معرفية عبْر شركة جديدة لاستغلال هذه المعرفة،

(١٤) مستكشِفٌ واعٍ أو باحِثٌ نشطٌ عن الفرص.

المناهج المتبَعة لوصف رائد الأعمال

انبثقت أدوارُ روَّاد الأعمال بالأساس من تركيز عِلم الاقتصاد على وظائف رائد الأعمال في السوق. ومؤخرًا، ركَّزت المناهجُ ذات التوجُّه السلوكي بقدرٍ أكبر على سِمات الأفراد الذين يضطلعون بهذه الأدوار، لا سيما «ماهية رائد الأعمال ودوره». يلخِّص جدول ١-١ تنوُّع المناهج المتَّبعة لوصف رائد الأعمال كفرد، حيث يمكننا التفريقُ بين منهج مدرسة الشخص العظيم، ومدرسة الخصائص النفسية، والمدرسة الكلاسيكية، ومدرسة الإدارة، ومدرسة القيادة، ومدرسة ريادة الأعمال المؤسسية.

جدول ١-١: ملخَّص المناهج المتبَعة لوصف رائد الأعمال كفرد*

النموذج الريادي	التركيز الأساسي أو الهدف	الافتراض	المهارات والسلوكيات	الحالة
مدرسة الشخص العظيم	شخص لديه قدراتٌ بديهية وفطرية	تجعل البديهة «الفطرية» من	البديهة، النشاط، الطاقة، المثابرة، الاعتداد بالذات	مستجِد

النموذج الريادي	التركيز الأساسي أو الهدف	الافتراض	المهارات والسلوكيات	الحالة
		رائد الأعمال شخصًا مختلفًا		
مدرسة السِّمات النفسية	شخص تحرِّكه قيمٌ وتوجُّهات واحتياجات متفردة	تشكِّل القيمُ السلوكيات بما يشبِع الاحتياجات	قيمٌ شخصية، تحمُّل المخاطر، الحاجة إلى الإنجاز ... إلخ.	مستجِد
المدرسة الكلاسيكية	شخصٌ يركِّز على الابتكار	عمليةٌ قائمة على التنفيذ بدلًا من التملك	الابتكار والإبداع والاكتشاف	مستجِد وفي فترات التطوُّر الأولى
مدرسة الإدارة	شخصٌ منظَّم يتحمَّل مسئولية المخاطرة، ويدير المخاطرَ ويخوضها	يمكنه التطويرُ والتدريب	تخطيط الإنتاج، تنظيم الأفراد، التمويل، وضع الميزانية	في فترات التطوُّر والنضج الأولى
مدرسة القيادة	قادة يعدِّلون أساليبَهم لتتوافق مع احتياجات الناس	لا يمكنهم تحقيقُ هدفٍ من تلقاء أنفسهم	التحفيز والتوجيه والقيادة	في فترات التطوُّر والنضج الأولى
مدرسة ريادة الأعمال المؤسسية	مهاراتٌ ريادية تُستغل في المؤسسات المعقَّدة	التأقلم وبناء المؤسسة	الانتباه إلى الفرص وتعظيم القرارات	النضج وبدء التغيير

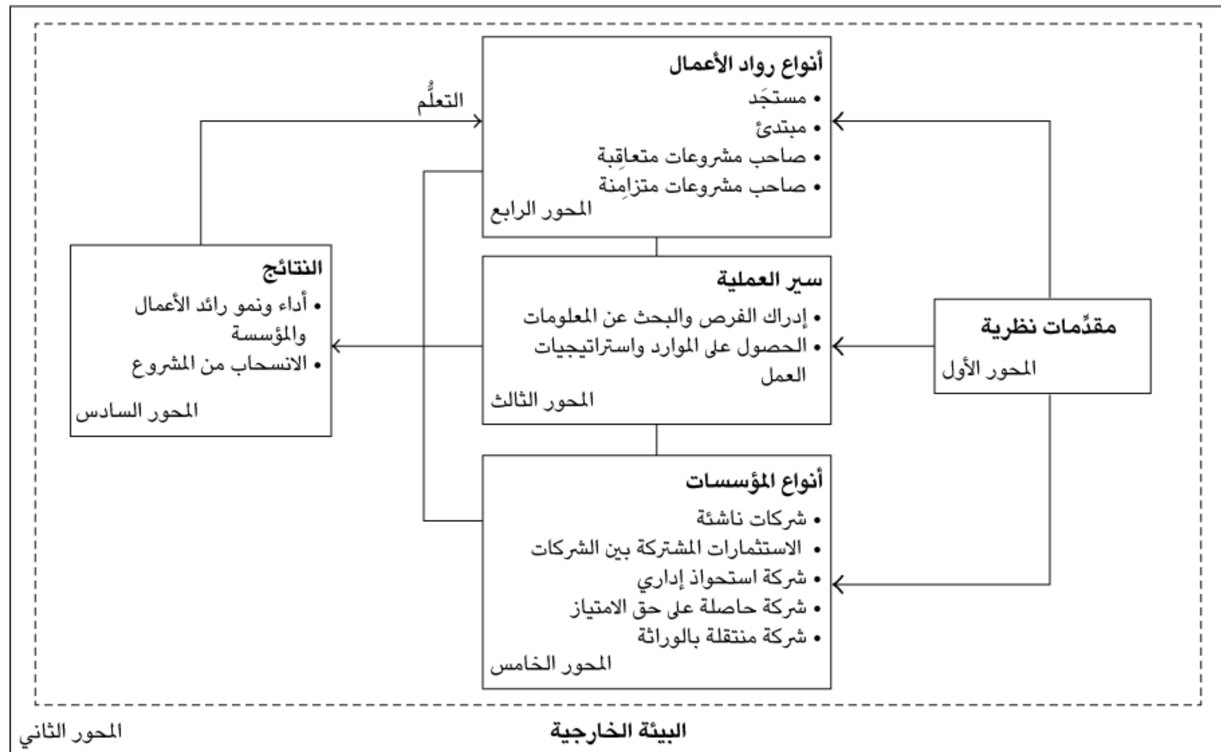
* المصدر: منقول بتصرُّف من كننجهام وليشيرون (طبعة عام ١٩٩١: صفحة ٤٧)

عملية الريادة

تمثِّل عمليةُ الريادة جوهرَ الجدل الدائر حول ريادة الأعمال. ذلك أنها معنية بما يجب القيامُ به حتى تُنفَّذ ريادة الأعمال على أكمل وجه. الافتقار إلى إجماع الآراء بشأنِ «ما يفعله روَّاد الأعمال»، و«مَن هم روَّاد الأعمال»، شجَّع ظهورَ عدة مناهج لفهم روَّاد الأعمال وعملية الريادة. وبوجهٍ عام، تشتمل عملية الريادة على جميع الوظائف والأنشطة المرتبطة بإدراك الفرص والسعي وراءها. وتركِّز نظرةٌ ضيِّقة على فكرة إنشاء مؤسسات جديدة، بينما تركِّز نظرةٌ أوسع على بزوغ الفرص بغضِّ النظر عما إذا كان هذا يحدُث في شركة جديدة أم في شركة قائمة بالفعل. العنصر الأساسي هو إمكانية الوصول إلى الموارد. هناك فريقٌ يرى ريادةَ الأعمال باعتبارها العمليةَ التي يسعى الأفراد من خلالها وراء الفرص ويستغلونها بصرف النظر عن الموارد التي يسيطرون عليها حاليًّا. وفريقٌ آخر يركِّز على الكيفية التي يمكن بها لروَّاد الأعمال استغلالُ الموارد المتاحة في متناول أيديهم، في حين أن فريقًا ثالثًا يتفحَّص العملية التي يصل من خلالها روَّادُ الأعمال إلى موارده وينسِّقون استغلالها.

الإطار التنظيمي

يتألَّف إطارُ بيل جارتنر لوصف ظاهرة إقامة المشروعات الجديدة من أربعة منظوراتٍ كبرى في ريادة الأعمال. وفيه، ميَّز جارتنر بين خصائص الفرد (الأفراد) الذي يبدأ المشروع الجديد، والشركة التي يؤسِّسها، والبيئة المحيطة بالمشروع الجديد، والعملية التي يتأسَّس من خلالها المشروع الجديد. واستنادًا إلى هذه الرؤى الثاقبة، يوضِّح شكل ١-١ ستة محاور داخل الدراسات التي أُجريت على مجال ريادة الأعمال.



شكل ١-١: المحاور المعروضة في دراسات ريادة الأعمال

يتعلَّق المحور الأول بـ «النظرية». تبحث عدةُ نظريات عمليةَ ريادة الأعمال وسلوك وأداء روَّاد الأعمال ومؤسساتهم. وتعكس هذه النظرياتُ الطبيعةَ المتنوِّعة لريادة الأعمال وروَّاد الأعمال.

يتعلق المحور الثاني بـ «البيئة الخارجية لريادة الأعمال». وفي سبيل تحقيق الفوائد الاقتصادية وغير الاقتصادية، وضعت الحكوماتُ في الدول المتقدِّمة والنامية سياساتٍ من أجل التعامُل مع معوِّقات البيئة الخارجية المعرقِلة لتأسيس الشركات وتطويرها. تؤثِّر هذه البيئات في مدى توافُر الموارد وفي الإجراءات التي يتخذها روَّادُ الأعمال وفي أداء مشروعاتهم؛ الأمر الذي يوضِّحه المحورُ الرابع أيضًا.

ريادة الأعمال هي عمليةٌ تتطوَّر بمرور الوقت. ويتعلق المحور الثالث بـ «عملية ريادة الأعمال»، ويركِّز على ما يقوم به روَّادُ الأعمال فيما يخص خلْق الفرص وإدراكها، وكذلك جمْع الموارد وحشْدها لاستغلال الفرص (أي فريق الريادة، والبيئة المؤسسية، والبيئة الخارجية).

يتعلق المحور الرابع بـ «أنواع روَّاد الأعمال». إذ توجد أنواعٌ مختلِفة من روَّاد الأعمال، ويمكن أن تتشكَّل هذه الأنواعُ وفقًا إلى بيئاتهم الخارجية. قد يشكِّل السياقُ الاجتماعي، مثل المكان الذي ينحدر منه روَّادُ الأعمال، الطموحاتِ والتوقعاتِ وإمكانيةَ الوصول إلى مواردَ محدَّدة فيما يتعلق برأس المال البشري والبراعة الصناعية والبراعة الإدارية وإمكانات الريادة. والاختلافات بين هذه

الأنواع تتعلق أيضًا بطريقة تفكير روَّاد الأعمال وكيفية تعلُّمهم (أي شخصية رائد الأعمال وعقليته المعرفية).

يتعلق المحور الخامس بـ «أنواع المؤسسات». نعتمد هنا وجهةَ نظر شاملة لريادة الأعمال. فبالإضافة إلى تأسيس شركات جديدة مستقلة، قد تتجلَّى ريادةُ الأعمال في الشركات العائلية، والمشاريع الاستثمارية المؤسسية، وشركات الاستحواذ الداخلي والخارجي، والشركات المنبثِقة الأكاديمية المنشأ، والمؤسسات الاجتماعية.

وأخيرًا، نصل إلى المحور السادس المتعلق بـ «نتائج مساعي الريادة». تتعلَّق النتائج الاقتصادية وغير الاقتصادية لمساعي الريادة برائد الأعمال والشركة.

مزايا شركات ريادة الأعمال

يوضِّح جدول ١-٢ أنه عِلاوةً على توليد الثروة الشخصية، يستطيع روَّادُ الأعمال أن يولِّدوا فوائدَ أوسعَ نطاقًا. فشركات الريادة تلعب دورًا في عملية التنمية الاقتصادية. وهي تضطلع بدورٍ من أجل الحَدِّ من البطالة والفقر، بما يتضمَّنه ذلك من كونها جهاتٍ رئيسية توفِّر فرصَ عمل جديدة عندما تقرِّر الشركات الكبرى خفْض عِمالتها. وتولِّد شركات ريادة الأعمال ثروةً للأفراد والموظفين، والتي يمكن بدورها أن تولِّد إيراداتٍ ضريبية. وهي أيضًا البذرة التي تنبثق عنها المؤسسات الكبرى الناجحة (مثل مايكروسوفت، وسيسكو سيستمز، وذا بودي شوب).

جدول ١-٢: شركات الريادة: الإسهامات الاقتصادية وغير الاقتصادية الإيجابية والعوائق أمام المشروعات

الإسهامات الإيجابية	العوائق
الإسهامات الاقتصادية التنمية الاقتصادية الحَدُّ من البطالة والفقر توليد فرص عمل عندما تقرِّر الشركات الكبرى خفض العمالة تحقيق الثروة وفرض الضرائب لدعم السياسات الحكومية	**عوائق الاقتصاد الكلي** فرض الضرائب، والإنفاق الحكومي فيما يخصُّ أسعار الفائدة وسعر الصرف، وسياسة التضخم وإطار العمل التنظيمي

الإسهامات الإيجابية	العوائق
«بذرة» الشركات الصغيرة تنمو لتصير شركاتٍ كبيرة «راسخة» توفير المنافسة والابتكار والإنتاجية ومزايا سلسلة التوريد ميزة التدويل وميزان المدفوعات	**عوائق ثقافية وقاعدة تعليمية محدودة**
توفير الخدمات الأساسية لتعزيز جودة الحياة بيئة عمل متناغمة	**مزايا الشركات الكبرى**
تربة خصبة لتغذية المشروعات المستقبلية حماية وتعزيز المجتمعات المحلية ومنظوماتها المعرفية التنموية، وتحقيق فائض لدى الشركات القائمة على التكنولوجيا، وعامل المضاعفة، وفرص العمل والثراء، والمزايا التنافسية التصويت لصالح واضعي السياسات الداعمين للمشروع	**عوائق تتعلَّق بالاتجاهات السلوكية** التردُّد في اتباع مسارٍ مهني داخل مؤسسةٍ ما، وفي التركيز على نمو الشركات والاستعانة بالتمويل الخارجي والخبرات الخارجية
الإسهامات غير الاقتصادية الحدُّ من عدم المساواة الاجتماعية والإقليمية تعزيز التنوُّع وتشجيع الفئات الممثَّلة تمثيلًا غير كافٍ، مثل النساء، لكي يَصِرن رائدات أعمال تشجيع الاختيارات وتطوير الذات والتمكين الشخصي	**عوائق متعلقة بالموارد** المعلومات، التمويل، مقارُّ العمل، العمالة الماهرة، الآلات، المعدَّات … إلخ. **عوائق تشغيلية** الخيال والإبداع والابتكار، والاستعانة بالإدارة المناسبة والنُّظم الإنتاجية **عوائق استراتيجية** العجز عن تحقيق التنوُّع المناسب

العوائق	الإسهامات الإيجابية
فشلٌ حكومي تدعم الحكومة الشركات والمشروعات الخطأ التي لا تحتاج إلى المساعدة	

قد تتَّسم شركاتُ ريادة الأعمال بأنها مرنةٌ ولديها القدرة على التكيُّف؛ مما يتيح لها اغتنام فرصٍ جديدة. وربما تشجِّع المنافسة، وتروِّج لخفض الأسعار، وتزيد الخيارات أمام المستهلِك، وتشجِّع على استحداثِ وانتشار منتجات/خِدمات جديدة ومبتكَرة و/أو منتجات وخِدمات أعلى جودة. تشجِّع هذه المنافسةُ على استغلال الموارد على نحوٍ أكثرَ فعالية، وإحلال المشروعات غير العَمَلية والعديمة الفعالية. ترتبط المشروعات العملية، التي تستغل المواردَ بمزيد من الفعالية، بمستوياتٍ عالية من الإنتاجية قد تمكِّنها من الحفاظ على الميزة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية. وتستطيع شركاتُ ريادة الأعمال الفعَّالة التي يمكنها الانتشارُ عالميًّا أن تخلُق فرصَ عمل، وتحقِّق ثروة، وتلعب دورًا في الحَدِّ من عجز ميزان المدفوعات (أو زيادة الفائض)؛ ومن ثَمَّ تضمن تحقيقَ توازُن سليم بين واردات البلد وصادراتها. وتلعب الشركات المبتكِرة «الساعية نحو العالمية» دورًا في الحَدِّ من عجز ميزان المدفوعات منذ اللحظة الأولى لتأسيسها.

يشارك عددٌ قليل من الشركات في الأنشطة المبتكَرة حقًّا. ومعظم الشركات الجديدة والصغيرة قائمة على التقليد والمحاكاة، أو شركات تقدِّم ابتكاراتٍ إضافية للحفاظ على ميزتها التنافسية. ومجموعة صغيرة للغاية من روَّاد الأعمال، ذوي المعرفة العلمية أو التكنولوجية الاستثنائية، يقدِّمون ابتكاراتٍ جذريةً تقود إلى فتحِ مجالاتٍ جديدة تعزِّز التنمية الاقتصادية المرتبِطة بتقويض بعض المجالات القديمة.

تشارك معظمُ شركات الريادة في خدمة مستهلِكي القطاع الخاص (مثل المطاعم وأسواق بيع التجزئة) أو غيرها من المشروعات. وقد تتنوَّع العلاقة الخِدمية بين شركة ريادة الأعمال وعملائها بدءًا من التعاون وصولًا إلى التبعية والاستغلال. ولن تتمكَّن كثيرٌ من الشركات الكبرى من الحفاظ على تحقيق الأرباح لولا الخِدمات التي تقدِّمها الشركات الجديدة والصغيرة الموجودة في سلسلة توريداتها.

تستطيع شركاتُ ريادة الأعمال، لا سيَّما الشركات الصغيرة، أن توفِّر بيئةَ عملٍ متناغمة. ويسفِر هذا عن انخفاض عدد نزاعات العمل وانخفاض نسبة الغياب. وربما توفِّر بيئةً تعليمية ونموذجًا يُحتذى به في رعاية روَّاد الأعمال المحتمَلين.

تعزِّز شركات الريادة التنميةَ المحلية وإنعاش المجتمعات الريفية والحضرية المحرومة؛ نظرًا لأنها كثيرًا ما تخدُم الأسواق المحلية. وربما يعيش رائد الأعمال (أو روَّاد الأعمال) بالقرب من المنطقة التي توجد فيها الشركة ويشعر بالولاء نحوها. وتعيِّن هذه الشركاتُ بوجه عام أشخاصًا وموردِّين من نطاقات قريبة يسهُل الوصول إليها. إن تأسيس ونمو شركات جديدة يمكن أن يولِّد آثارًا محلية

مُضاعَفة، تزيد الطلب على تأسيس شركات جديدة أخرى، وهو ما يمكن أن يعزِّز تصاعُد وتيرة تكوين الثروات وخلْق فرص عمل للحدِّ من البطالة والفقر على الصعيد المحلي.

تستطيع شركات الريادة أن تولِّد عدةَ فوائد اجتماعية. إنَّ تزايد أسهُم شركات ريادة الأعمال ربما يضع حدًّا لثقافة التبعية في الدولة ككلٍّ وفي الشركات الكبرى، ويضع حدًّا أيضًا لسلطة الشركات الكبرى والنقابات العمالية. وتوفِّر شركات الريادة بيئاتٍ عملية وتعليمية تشجِّع الاختيار وتعزِّز الفرصة وتتيح التمكين والفردية والاعتماد على الذات، لا سيَّما أمام الفئات المحرومة اقتصاديًّا داخل المجتمع مثل النساء والشباب والأقليات العِرقية. يُعَدُّ تعزيز ريادة الأعمال جزءًا من معادلةٍ تسعى إلى المواءمة بين النجاح الاقتصادي والتماسك الاجتماعي.

العوائق

ثَمة أنواعٌ مختلفة من شركات ريادة الأعمال ومن روَّاد الأعمال، ومعظم الشركات الجديدة لا ترغب في تحقيقِ زيادة كبيرة في معدَّل نمو العمالة أو لا تسجِّلها. فنسبة ٤٪ فقط من الشركات تخلُق ٥٠٪ من فرص العمل التي توفِّرها الشركات على مدار أكثر من عَقد. تُولَد أغلبُ الشركات الجديدة لتموت في مهدِها؛ نظرًا لأن معظمها يتوقَّف عن العمل في غضون ثلاث سنوات من تأسيسها. وأغلب الشركات التي تنجح في الاستمرار، تُولَد صغيرة وتظل صغيرة كما هي. تهتم كثيرٌ من الشركات الصغيرة بالحفاظ على مستوى أرباحها الحالي أكثرَ من اهتمامها بالتوسُّع. ويتمثَّل أحدُ الأسباب وراء رغبة شركة في أن تظل صغيرة في أن المِلكية والإدارة تكونان منوطتَين بنفس الشخص أو الأشخاص؛ ومن ثَم، فأهداف الشركة المستقبلية لا تتحدَّد وفقًا لاعتباراتٍ تجارية فقط، وإنما وفقًا لأنماط الحياة الشخصية، وبعوامل أُسرية متعلِّقة بالأفراد أو الفِرق الذين يمتلكون هذه الشركات ويديرونها. وقد يُقوِّض روَّادُ الأعمال تطوير شركاتهم بدافع الحفاظ على ملكية شركاتهم والسيطرة عليها، وكذا مَن لا يزيدون حجم مشاريعهم عن إطار منطقة الراحة الخاصة بالإدارة الداخلية فقط، والتي تتيح لمالكيها أن يحافظوا على السيطرة والمِلكية. ولكن يبدو أن نسبة الشركات الصغيرة التي تريد تحقيقَ النمو أكبرُ من العدد الذي يحقِّق النمو فعلًا.

يلخِّص جدول ١-٢ عدةَ أنواع رئيسية للعوائق. يجب أن يؤمن الناس أن في إمكانهم أن يصيروا روَّادَ أعمال، وأن تكون لديهم نية تحقيق النمو. يمكن أن تلعب الحكومة دورًا في التعامل مع العوائق السلوكية المعرقِلة للمشروع. ويجب أن يرفع الناسُ توقعاتهم ويزيدوا من إحساسهم بالفردية والاعتماد على الذات، وعليهم أن يؤمنوا أن في إمكانهم أن يكونوا روَّاد أعمال ناجحين. بالإضافة إلى هذا، يواجه بعض الأشخاص عوائقَ متعلقةً بالموارد وعوائقَ تشغيليةً واستراتيجيةً من شأنها أن تُعرقِل تأسيس الشركات وتطويرها. يسجِّل الأفراد عمومًا العوائق الخاصة بموارد السوق (مثل إتاحة المعلومات، والتمويل، وأماكن العمل، والتدريب والمهارات، وتكاليف الامتثال المرتبطة بالإدارة القانونية والتنظيمية ... إلخ).

تحظى شركاتُ ريادة الأعمال عمومًا بسِجلات متابعة محدودة. وقد تُعاني هذه الشركات نقصًا في حجم ونوع الموارد التي تستطيع تعبئتها. ومع غيابِ القدرِ الكافي من المصداقية وقنوات التواصل مع الشركاء، ربما لا تتمتع بالخبرة الضرورية اللازمةَ لاستغلال مجموعة مواردها المحدودة بكفاءة. وقد تفتقر الشركات الجديدة إلى المهارات اللازمة لمواءمة عرْض منتجاتها مع ما تبحث عنه السوق حقًّا، والمهارات اللازمة لتكون قادرة على اكتساب الشرعية لدى المساهمين الخارجيين ومتعهِّدي الموارد.

تشمل هذه المشكلات مسئوليةَ التجديد وتتكوَّن من أربعة محاور. أولًا، الشركات الجديدة بحاجة إلى إيجاد الموارد والوقت اللازمَين لخلق أدوارٍ ومهامَّ مؤسسيةٍ جديدة واكتساب معرفة وخبرة تعليمية. ثانيًا، عملية ابتكار أدوار جديدة وتعلُّمها هي عملية باهظة التكلفة؛ لأنها تتطلب التفاوض مع الآخرين داخل المؤسسة للاتفاق على الأدوار والمسئوليات والعلاقات الجديدة. ثالثًا، يُسفِر التعويل على العلاقات مع الغرباء عن انخفاض الثقة بين الأشخاص واحتمالية تكوين علاقات وقتية بين زملاء العمل. رابعًا، تُواجِه المؤسسات الجديدة صعوبات في تكوين علاقات خارجية مع المؤسسات الأخرى؛ لأنها لم تبنِ علاقاتٍ مستقرة بمرور الوقت مع العملاء والمورِّدين مثلًا. بالإضافة إلى ذلك، تُواجِه الشركاتُ الجديدة، التي تشارك في خلق المعرفة الحديثة واستغلالها، مسئولية الابتكار.

يمكن لروَّاد الأعمال أن يتبنَّوا سلوكياتٍ واستراتيجياتٍ للتخفيف من حِدَّة آثار هذه المسئوليات. فعلى سبيل المثال، تستطيع الشركات المبتكرة الجديدة أن تدخل في تحالفاتٍ مع الشركات الكبرى الحاضنة. فهذه العلاقات تمكِّنها من الوصول إلى الموارد اللازمة لتطوير التكنولوجيا على نحوٍ أكبر، بالإضافة إلى اكتساب القدرة على الوصول إلى المراحل الأخيرة من التعامل مع المستهلكين النهائيين في الوقت الذي تنقصها فيه مهاراتُ البيع والتسويق اللازمة للقيام بذلك. وربما تكون هذه التحالفات بادرةً تجعل رائد الأعمال قادرًا على بيع المشروع لجَنْي ربح رأس المال. وعلى الجانب السلبي، يستطيع الشريك الأكبر والأقوى أن يفرض الشروطَ ويصادر بعضَ المكاسب المحتمَلة التي يحقِّقها رائد الأعمال.

ورغم ذلك، يمكن أن تؤدي الحداثةُ إلى استحداث أصول. ويمكن أن تجلِب مزايا المرونة والقدرة على التكيُّف مع أوضاع السوق المتغيِّرة. وتوضِّح ظاهرة تدويل المشروعات الجديدة، أو «الشركات الساعية نحو العالمية»، كما ذكرنا آنفًا، كيف أن بعض شركات التكنولوجيا الفائقة المبتكرة تستغل الفرصَ المتاحة في الأسواق العالمية من البداية.

مبادَرات على صعيد السياسات

تريد الحكومات المهتمة بتحقيق الفوائد الاقتصادية الموضَّحة في جدول ١-٢ على وجه الخصوص زيادةَ عدد المشروعات السريعة النمو القائمة على التكنولوجيا والمعرفة. كما تستطيع تلك

الحكوماتُ المهتمة بالحدِّ من عدم المساواة الاجتماعية والإقليمية في بلدانها تشجيعَ الأفراد المنتمين إلى الفئات المحرومة أو/والفئات غير الممثَّلة تمثيلًا جيدًا داخل المؤسسات ليصيروا روَّادَ أعمال (مثل النساء، والشباب، والأقليات العِرقية ... إلخ). صُمِّمَت التدخُّلات على صعيد السياسات لتقليل العوائق التي تُواجِه هؤلاء الأشخاص الساعين لتأسيس مشروعات ريادة أعمال وتنميتها.

يمكن تقديم مجموعة من المساعدات المادية مثل المِنح والمعدَّات ومقارِّ العمل؛ والمساعدات غير المادية مثل التعليم والتدريب والمعلومات وتقديم المشورة والتوجيه. ويلخِّص جدول ١-٣ أنواع التدخُّلات اللازمة لدعمِ تأسيس الشركات الجديدة وتطويرها.

جدول ١-٣: أنواع الدعم الحكومي المُقدَّم لتأسيس الشركات الجديدة وتطويرها*

• **سياسات كلية** - أسعار الفائدة - فرض الضرائب - الإنفاق الحكومي - التضخم
• **رفع القيود وتبسيط الإجراءات** - تقليل الإجراءات البيروقراطية - الإعفاء من الإجراءات التشريعية - الشكل القانوني
• **سياساتٌ خاصة بالقطاعات وسياساتٌ موجَّهة لحل المشكلات** - شركات التكنولوجيا الفائقة - المشاريع الريفية - المشاريع المجتمعية/المشاريع الاجتماعية - الجمعيات التعاونية

- المشروعات العِرقية
• **المساعدات المالية** - خطة لتوسيع المشروع/خطة للاستثمارات المؤسسية - خطة لضمان القروض - خطة لمخصَّصات إعانة المشروعات الجديدة/خطة لتأسيس الشركات الناشئة - المِنَح
• **المساعدات غير المباشرة** - تقديم المعلومات والنصائح - التدريب على تنمية المشروعات/التدريبات الرسمية الأخرى - برامج التسريع - مبادرات استشارية
• **العلاقات** - شركة صغيرة منبثِقة من قسم داخل الشركة الأصلية - جماعة ضغط/صياغة السياسات

* المصدر: منقول بتصرُّف من كتاب ديفيد ستوري (عام ١٩٩٤، صفحة ٢٦٩)

يشير بول رينولدز وزملاؤه إلى أن الحكومات يمكنها قمعُ جهودِ مَن يحاولون تأسيس شركات جديدة من خلال الشروط البيروقراطية المُرهِقة أو اللوائح المعقَّدة أو فقط من خلال الاستجابة البطيئة في اتخاذ القرارات الضرورية لتأسيس شركة جديدة. توجد تفاوتاتٌ كبيرة ومُدهِشة بين الدول فيما يخص العوائق التي يتعيَّن على روَّاد الأعمال التفاوض بشأنها من أجل تأسيس شركة جديدة. تصنِّف «مؤسسة التمويل الدولية»، عضو مجموعة البنك الدولي، المراكزَ الثلاثة الأولى في العالم فيما يخصُّ تسهيل إقامة المشروعات الجديدة لتكون من نصيب نيوزيلندا وأستراليا وكندا على التوالي. تأتي الولايات المتحدة في المركز الثالث عشر، متأخرةً عن المملكة العربية السعودية التي تأتي في المركز العاشر، ولكنها متقدِّمة على المملكة المتحدة التي تأتي في المركز التاسع عشر، وفرنسا في المركز الخامس والعشرين، وألمانيا في المركز الثامن والتسعين، وإسبانيا في

المركز المائة والثالث والثلاثين، واليونان في المركز المائة والخامس والثلاثين، والصين في المركز المائة والحادي والخمسين (http://www.doingbusiness.org/rankings).

من الممكن أن تمثِّل التدخلاتُ الرامية إلى تشجيعٍ ريادة الأعمال على التعامل مع المشكلات الاقتصادية والاجتماعية في المناطق الإقليمية إشكاليةً. وقد تنحاز السياسات المطبَّقة على الصعيد الوطني إلى زيادة القدرة على تأسيس الشركات الجديدة في جميع المناطق انحيازًا غير مباشر نحو المناطق الأكثر ثراءً والوافرة بالثروات على الصعيدَين الاجتماعي والاقتصادي. وقد تعزِّز السياسات غير الانتقائية والمشجِّعة على تأسيس الشركات الجديدة والنمو، دون استهداف منطقةٍ بعينها، الاختلافات الإقليمية من خلال إحداث تأثيراتٍ محدودة نسبيًّا في المناطق التي تُعاني نقصَ الموارد القائمة.

ربما لا تكون التدابير العامة، الرامية إلى توفير بيئة داعمة لكافة أشكال المشروعات على نحوٍ استباقي، فعَّالة من حيث التكلفة. ومن أجل تشجيع تأسيس الشركات الجديدة وتطويرها، لا سيَّما في البيئات المُعادية، تستطيع الحكومات على نحوٍ مباشر (أو غير مباشر) دعمَ المبادرات على الصعيد المحلي، التي تبدِّد شكوك روَّاد الأعمال، و/أو التي توفِّر الموارد اللازمة لمساعدة المزيد من الأشخاص في تخطِّي العوائق السلوكية والتشغيلية والاستراتيجية والمتعلقة بالموارد التي تُعرقِل تأسيس الشركات الجديدة وتطويرها.

ليس هناك بالطبعِ ما يضمن نجاح التدخلات في تشجيع النشاط الريادي الذي يقود إلى تحسين الأداء الاقتصادي. ويمكن اعتبار التدخلات سديدة في وقت إجرائها، ولكنها قد تولِّد بعضَ النتائج غير المرغوبة مستقبلًا. وربما تكون لهذه التدخلات أهداف أخرى — أبرزها زيادة عدد الأصوات المؤيِّدة وفرص إعادة انتخاب الحكومة أو الحزب التابع لها في منطقةٍ ما.

التدخل مرتبطٌ بالتكاليف. ولقد حذَّر ديفيد ستوري من أن سياسات التدخُّل الخاصة بإقامة المشروعات لا يمكن تبريرها، إلا في اقتصاد سوق يمكن في نطاقه إثباتُ أن تأثير التدخل الحكومي سيقود إلى إحداث تحسين ملموس وشامل على مستوى الرفاهية في الاقتصاد ككلٍّ. وإذا أسفر التدخل على صعيد هذه السياسات عن زيادة عدد الشركات الأصغر حجمًا، بل عن تراجع مكافئ، أو أكثر من مجرد كونه مكافئًا، في نسبة العمالة في الشركات الكبرى، فمن الصعب حينئذٍ تبريرُ هذه السياسات على أسس الرفاهية. ومن ثَم، يجب على الحكومات أن تدرس تكاليفَ التدخُّل ومزاياه بالنسبة إلى المستفيدين، وكذلك بالنسبة إلى المجتمع على نطاقٍ أوسع. بعبارة أخرى، يجب أن يشمل التدخُّل مبادراتٍ تشجِّع الإجراءات التي ما كانت لتُتخَذ في ظروفٍ مُغايِرة (أي الإسهام على مستوى مدخلات الإنتاج)، أو المساهمة في تحقيقِ نتائجَ أفضل ما كانت لتتحقق في ظروف مُغايِرة (أي الإسهام على مستوى المخرجات)، أو تغيير السلوك في الاتجاه المنشود (أي الإسهام على مستوى السلوك). وربما لا تنفرد الحكومة بإجراء التدخلات على مستوى السياسات. إذ تستطيع المؤسسات الخيرية والمؤسسات الاجتماعية التي سنتناولها في الفصل السادس أن تسُدَّ بعض الثغرات. على سبيل المثال، يقدِّم برنامج المشروعات الذي تقدِّمه مؤسسة «ذا برنس تراست» الخيرية في المملكة المتحدة الدعمَ إلى الشباب العاطلين الذين تقع أعمارهم بين ١٨ و٣٠

عامًا. ويشجِّع هذا البرنامج توليد الأفكار التجارية. كما يوفِّر فرص التدريب على مهارات العمل، والمساعدة القانونية، ودعم تخطيط الأعمال لضمان أن الأفكار قابلة للتطبيق.

ثَمَّة خلافٌ حول ما إذا كان يتعيَّن على دعم السياسات أن يركِّز على تشجيع أعداد أكبر من الشركات الجديدة أم دعم عددٍ أقل من الشركات ذات الجودة الأفضل. قد يحقِّق دعم المشروعات، الذي يركِّز على زيادة عَدد الشركات بغضِّ النظر عن احتياجات روَّاد الأعمال أو إمكاناتهم أو طموحاتهم للنمو، فوائدَ اقتصادية محدودة. وقد يكون من الأفضل استهداف دعم عدد أقل من الشركات «الرابحة»؛ أيِ الشركات التي تتمتَّع بقدرة كبيرة على تكوين الثروة. على سبيل المثال، قد تستهدف السياسات حَثَّ القطاعات، التي لديها قدرةٌ لتصير قائدة عالميًّا، على استغلال إمكاناتها لتحقيق النجاح. تدرك الحكومات المهتمة بالحدِّ من عدم المساواة على المستويَين الاجتماعي والإقليمي الحاجةَ إلى توجيه المساعدة لفئاتٍ معينة من روَّاد الأعمال، مثل المرأة والأشخاص المنتمين إلى الأقليات العِرقية.

يُقدَّم الدعم بالأساس إلى روَّاد الأعمال الأفراد أثناء عملية تأسيس الشركات الجديدة. وبعد تَخطِّي صعوبات تأسيس الشركة، وبعد أن تبدأ الشركة عملها، يتركَّز الدعم الخارجي للمشروعات بقدر أكبر على احتياجات الشركات باختلاف أنواعها (أي الشركات العائلية، وشركات التكنولوجيا الفائقة، وشركات التصدير ... إلخ). وربما يستلزم الأمر التركيزَ على رائد الأعمال نفسه، بدلًا من التركيز على الشركة وحدَها، عبْر جميع مراحل عملية ريادة الأعمال.

كما سنرى في الفصل الرابع، لا يتشابه روَّادُ الأعمال في مواصفات رأس المال البشري، ولا في الدوافع، والموارد، والسلوكيات، والخبرات الريادية السابقة، ومستويات الأداء. قد يتطلب روَّادُ الأعمال على اختلاف أنواعهم مساعدةً مصمَّمة خصوصًا لهم. يُسهِم إدراك هذا التنوُّع الريادي في تطوير السياسات المصمَّمة خصوصًا لِتُناسب روَّاد الأعمال على اختلاف أنواعهم، بدلًا من تقديم غطاء سياساتٍ شامل لجميع أنواع روَّاد الأعمال، بغضِّ النظر عن احتياجاتهم أو إمكاناتهم. وهذا يعني التحوُّل من الدعم الموجَّه نحو زيادة عدد الشركات الناشئة الجديدة وحسب، والتي تُخفِق أعداد كبيرة منها على نحوٍ مفاجئ بعد تأسيسها بوقت قصير، إلى الدعم المخصَّص حسب الحاجة، والذي يعكس سجل المتابعة القائم على تجارب سابقة لملكية المشروعات التجارية. يمكن تخصيص الدعم لروَّاد الأعمال الذين يستهدفون تحقيقَ النمو لضمان تحقيق استغلال كامل الإمكانات الاقتصادية والمجتمعية لجميع الشركات التي يمتلكونها.

الفصل الثاني

اكتشافُ الفرص وخلْقُها

اخترعَ جيمس دايسون نوعًا جديدًا من المكانس الكهربائية دون كيس قماشي داخلها، وذلك بعد أن أدركَ أن قوة الشفط في مِكنسته الكهربائية التقليدية أضحت غيرَ فعَّالة عند امتلاء كيسها القماشي بذرَّات الغبار. كان هناك سوق للمكانس الكهربائية قائمًا بالفعل منذ فترة طويلة، ولكن التقنية الجديدة الموثَّقة ببراءة اختراع، والتي طوَّرها دايسون، أحدثت تغييرًا جوهريًّا في آلية تلبية الطلب على أجهزة التنظيف المنزلية الموفرة للوقت والجهد. وخلال العملية الطويلة والمُكلِّفة لتطوير تقنيته الجديدة، التي اقتضت اقتراض ٦٠٠ ألف جنيه إسترليني لتأسيس شركته وتطوير حوالي ٥ آلاف نموذج أولي، تحتَّم على دايسون التوصُّل إلى قرارٍ بأن فِكرته ستُؤتي ثمارها في النهاية، وسيُفسَح لها مجال في السوق.

في القرن التاسع عشر، اكتشفَ كلارنس بيردزاي الفكرةَ الأساسية لنوع جديد تمامًا من عمليات إنتاج الأطعمة المجمَّدة. لم تنجح الجهود الأولية لتجميد اللحوم والخضراوات في استخدامها تجاريًّا؛ وذلك لأن العملية استغرقت عدة ساعات، وفقد الطعام قوامه ونكهته. لاحظَ بيردزاي أن الطريقة التي يتبعها هنود الإنويت للتجميد السريع للأسماك ساعدت في احتفاظ الطعام بمذاقه عند طهيه فيما بعد. وعليه، طوَّر بيردزاي التقنية لإعادة إنتاج هذه العملية لخدمة الأغراض التجارية. في البداية، تكبَّدت شركته خسائر مالية بسبب الشكوك التي ساورت المستهلِكين. لكنه مضى قُدمًا في استكمال فِكرته من خلال تطوير عملية جديدة لتعبئة المواد الغذائية في علب الكرتون، والتجميد السريع للمحتويات تحت الضغط. هكذا نشأت صناعة الأغذية المجمَّدة. وقد باعَ شركته للحصول على مواردَ لإطلاق حملة ناجحة لإقناع العملاء بفوائد هذه الفكرة. بعدها حقَّقت الشركة نجاحًا تجاريًّا.

أسَّس مارك زوكربيرج موقعَ التواصل الاجتماعي «فيسبوك». وكان زوكربيرج قد ذاع صيته باعتباره معجزةً في مجال برمجة الكمبيوتر. وقبل تطوير فكرة «فيسبوك»، كان يستغل هذه المهارةَ في تطوير مواقع أخرى، من بينها دليل عبْر الإنترنت يحتوي على التفاصيل الخاصة بالطلاب في سكنه الجامعي بغرض التسلية. وبحلول عام ٢٠١٠، أصبح لدى «فيسبوك» ما يُقدَّر بنحو ٥٠٠ مليون مستخدِم من مختلف أنحاء العالم، ونجح في إدراج شركته في سوق الأوراق المالية.

لا شكَّ أن هؤلاء الأشخاص الثلاثة يُعَدُّون نماذجَ لروَّاد الأعمال. ولكن تختلف المسارات التي سلَكوها نحو ريادة الأعمال. وتوضِّح هذه النماذج أوجه التشابه في المهام العامة لروَّاد الأعمال، وأوجه الاختلاف في تطوير فرصهم الريادية.

تقترن مدرسة الفكر الاقتصادي في شيكاغو بفرانك نايت، الذي يشير إلى أن روَّاد الأعمال يمكن أن يحققِّوا ربحًا خالصًا، وذلك باعتباره مكافأةً لهم على تحمُّل ثَمن الشك وعدم اليقين. يرى نايت أن تحمُّل الشك وعدم اليقين هو المهمة الحقيقية لروَّاد الأعمال. وعدم اليقين مرتبط بتوزيع سلعةٍ ما عندما تكون النتيجة مجهولة. ويشير نايت إلى أن روَّاد الأعمال يخاطرون في عالَم يحيط به الشك وعدم اليقين من كل جانب. وهذه المخاطرة تتعلق بتوزيع النتائج في ظل مجموعة ظروف معروفة، إما من خلال الحسابات القائمة على الاستنتاج النظري وإما من خلال إحصائيات التجارب السابقة.

من وجهة نظر نايت، تتمثَّل مهمة رائد الأعمال في خوض المخاطر المحسوبة العواقب. وقد أدركَ نايت أن روَّادَ الأعمال بحاجة إلى بُعد النظر والتحكُّم في الموارد إذا ما أرادوا دعمَ قراراتهم. وطبقًا لما ذكره، فإنَّ روَّاد الأعمال لا يخشون المخاطرة؛ وذلك لأنهم يموِّلون قراراتهم بأنفسهم.

استخدمَ لين شاكل مصطلح «المستثمِر» بدلًا من رائد الأعمال. يُظهِر المستثمِرون الإبداعَ والتلقائية عند التعامل مع عدم اليقين. يتعامل المستثمِر مع عدم اليقين، ويُصدِر قراراتٍ ماهرة، ويجمع الموارد النادرة ويخصِّصها، ويقدِّم منتجاتٍ جديدة. وفي مجال ريادة الأعمال تُدمَج المعرفة والأفكار والمشاعر والخيال والإبداع للتعامل مع غياب المعرفة الكاملة الناتج عن عدم اليقين.

كانت ماي لي هامارجرن، طالبةً بمدرسة ستوكهولم للاقتصاد، مرتبطة بشابٍّ تختلف ساعات عمله عن ساعات عملها. ولِذا، أخذت تفكِّر في طريقةٍ لضبط منبِّهها بحيث لا تُوقِظه. تمثَّلت فِكرتها الإبداعية والمبتكَرة في صنع ساعة اهتزازية مزوَّدة بشاشة تعمل باللمس تُسهِّل التنقُّل بين التوقيت والمؤقِّت والمنبه. فازت فِكرتها في مسابقة لأفكار المشروعات التجارية. وفي سن الحادية والعشرين، بينما كانت لا تزال تدرس، أسَّست هي وطالب الهندسة أوسكار ريتزين براجلوفسكي شركةَ «ميوتواتش» في عام ٢٠٠٨. والآن يُصدَّر المنتج في جميع أنحاء العالم.

تتناول مدرسةُ الفكر الاقتصادي الألماني النمساوي، الذي أرسى قواعدَه جوزيف شومبيتر في أعماله، الصلةَ بين عدم الاستقرار والتنمية الاقتصادية. ويشير شومبيتر إلى أن رائد الأعمال لا يتحمَّل المخاطر. بل إنَّ تحمُّل المخاطر هو مهمة الرأسماليين الذين يوفِّرون التمويل لروَّاد الأعمال. لا يتحمَّل روَّاد الأعمال المخاطر إلا إذا تصرَّفوا كرأسماليين. ويؤكِّد شومبيتر أن روَّاد الأعمال هم صانعو التغيير الفعَّال ومحفِّزوه. إنهم أشخاص مميَّزون لأنهم أصحاب رؤًى. وأيُّ شخص يمارس الابتكار أو يتبنَّى مجموعة جديدة من دمج الممارسات هو رائد أعمال. وبوادر الابتكار هي الخيال والإبداع.

يُنظَر إلى الابتكار الثوري (أو المجدِّد) على أنه شرط أساسي لريادة الأعمال الحقَّة. وتتَّسم ابتكارات شومبيتر بأنها متميزة وجوهرية. ترتبط الابتكارات المتميزة بخمسة مصادر للتغييرات المهمة أو مجموعة الأفكار والممارسات الجديدة. المصدر الأول هو طرح سلعة جديدة، أو تحسين جودة سلعة موجودة بالفعل. والثاني هو فتح سوق جديدة، وبالأخص سوق تصدير في منطقة جديدة. والثالث هو السيطرة على مصدر جديد لتوريد المواد الخام أو السلع نصف المصنعة. وأما

الرابع فهو طرح أساليب إنتاج جديدة لم تثبُت فعاليتها بعد. والخامس هو إنشاء نوع جديد من المؤسسات الصناعية، خاصة تأسيس اتحاد احتكاري أو أي نوع آخر من الاحتكار.

يقود الابتكار الثوري إلى منتجات جديدة ينتج عنها تكوين الثروات ومزايا ناتجة عن توفير فرص عمل. تهدِّد هذه المنتجات الجديدة استمرارَ بقاء العديد من المنتجات/العمليات القائمة. يمكن للمؤسسات الجديدة المنخرطة في الابتكار الثوري أن تدمِّر الأسواق التقليدية التي تخدُمها الشركات الأقل ابتكارًا والقائمة بالفعل. ويمكن أن يؤدي نجاح المشروع الجديد الذي يُقدم الابتكار الثوري إلى تشجيع المقلِّدين. وقد تؤدي زيادةُ نسبة عدم اليقين والمنافسة إلى إغلاق شركات بعض المنافسين الحاليين والجُدد. وسوف يستمر إغلاق الشركات حتى يصبح مستوى الربحية في الصناعة الجديدة أو النشاط الجديد مماثلًا لمعدَّلات العائد في الأنشطة القائمة. سيقتصر جنيُ الأرباح واستمرارية العمل على أفضل الشركات في المجال التي تستخدم التكنولوجيا المناسبة وتستعين بأفضل الممارسات التجارية. سُميت ريادة الأعمال التي تُهدَم في خِضم ابتكارها وتبتكر في خِضم هَدمها بدورة الهدم البنَّاء أو الخلَّاق.

يمكن لروَّاد الأعمال أصحاب المشاريع الصغرى أن يمهِّدوا الطريق أيضًا أمام مجموعة من الأنشطة الجديدة، المكمِلة للمشروع الأصلي المبتكَر. وباستخدام التكنولوجيا الثورية في الأسواق الجديدة وتطويع هذه التكنولوجيا، يمكنهم توليدُ ثروة إضافية وخلقُ فرص عمل لم يتصورها في الأصل روَّاد الأعمال من نوعية شومبيتر، الذين مهَّدوا الطريق أمام الابتكار الثوري في المقام الأول. ولذلك، يرغب صُناع السياسات الساعون إلى تعزيز التنمية الاقتصادية في زيادة عدد المبتكِرين الثوريين من أجل توليد فوائد مباشرة وغير مباشرة مرتبطة بالابتكار الثوري الأصلي.

الدافع الرئيسي لنشاط ريادة الأعمال هو الربح الذي يمكن أن ينشأ من كونك أول مَن يبتكر نهجًا معينًا أو يطرح منتجًا معينًا. يرى شومبيتر أن هذه الأرباح مؤقتة. ذلك أنه في ظل غياب حماية الاحتكار، سيرى الآخرون الأرباح التي حقَّقها الابتكار الجديد، ومن ثمَّ سيُقلِّدون الابتكار الأصلي؛ مما ينتج عنه منافسة وتراجع تدريجي في أرباح الاحتكار المتاحة. وفي وقت لاحق، توقَّع شومبيتر اندثار مهمة رائد الأعمال. كان شومبيتر يعتقد أن فِرق العُمَّال والعلماء العاملين في مؤسساتٍ كبرى سوف يؤدون مهمة التقدُّم التكنولوجي والتغيير بدلًا من روَّاد الأعمال. ومن المرجَّح أن يتوفَّر لدى هذه الفِرق الموارد والمهارات اللازمة لترجمة الرؤية (أي مجموعة الأفكار الجديدة) إلى خطة عمل قابلة للتنفيذ.

تتجسَّد مدرسةُ الفكر الاقتصادي الفرنسي في عمل ريتشارد كانتيلون، الذي غالبًا ما يرتبط اسمه بمصطلح «رائد الأعمال» الذي تناولناه في الفصل الأول. في أوائل القرن السادس عشر في فرنسا، كان يُشار إلى الرجال المشاركين في حملاتٍ عسكرية مهمة بأنهم روَّاد أعمال. كما أطلقت الحكومة الفرنسية في أوائل القرن الثامن عشر المصطلح على مقاولي الطرق والموانئ والحصون.

يُشير كانتيلون إلى أن روَّاد الأعمال يتفاعلون مع فرص تحقيق الأرباح، ويتحمَّلون عدم اليقين، ويعملون باستمرار على تحقيق توازن (مؤقَّت) بين العرض والطلب في أسواق معينة. رائد الأعمال هو شخصية محورية تعمل في مجموعة من الأسواق الاقتصادية. استخدم كانتيلون مصطلح «رائد الأعمال» للإشارة إلى الأفراد الذين يسعون إلى تحقيق أرباح المراجحة في ظل ظروفٍ يحيط بها عدم اليقين. المراجحة هي العملية التي من خلالها تتساوى أسعار نفس المنتج المطروح في أسواقٍ مختلفة في ظل غياب تكاليف النقل. باختيار القيام بعمليات المراجحة، يؤدي رائد الأعمال دورَ وسيط مضارب يربط العرض بالطلب. ورائد الأعمال هو شخص يتحمَّل عنصر عدم اليقين، وقد يمتلك رأس المال أو لا يمتلكه. ترتبط الإجراءات التي يتخذها رائد الأعمال بالربح (أو الخسارة). ويتمثَّل دخلُ رائد الأعمال في المبلغ المتبقي بعد سداد جميع المدفوعات التعاقدية. هكذا يُقدِّم كانتيلون تعريفًا أعمَّ يشير إلى أن أي شخص يدير عمله الخاص يمكن اعتباره رائد أعمال.

تؤكِّد مدرسة الفِكر الاقتصادي الكلاسيكي، الذي جسَّده جان بابتست ساي، على تعدُّد الأدوار التي يجب على رائد الأعمال تبنِّيها من أجل تحقيق النجاح. ويُشير قانونه إلى أن كلَّ عرضٍ يمكن أن يخلُق طلبه الخاص. وأن روَّاد الأعمال لديهم القدرة على جمع الموارد وإدارتها. علاوةً على ذلك، فهم يمزجون عوامل الإنتاج ويُنسقونها للحد من المخاطر من أجل استيعاب أيِّ حدثٍ غير متوقَّع والتغلب على المشكلات. لا يقتصر دور روَّاد الأعمال على عملية الإنتاج أو سوق المنتج فحسب. إذ إنه مطلوب منهم جمعُ الموارد (مثل المواد الخام، والمباني، والعمالة، والمصانع، والمعدَّات، والتمويل، وما إلى ذلك) ومعالجة أي عوائق تنظيمية. تُعتبر الدرجة العالية من المهارة والكفاءة شرطًا أساسيًّا لتأسيس شركاتٍ جديدة ناجحة وشرطًا أساسيًّا للتطوير.

اكتشافُ الفرص أم خلْقُها؟

ربما يتعلق الجدل الأكبر المُثار بشأنِ ما يفعله روَّاد الأعمال بما إذا كانوا يكتشفون الفرص الموجودة بالفعل أم إنهم يخلقونها من الأساس. يلخِّص جدول ٢-١ الأبعاد الرئيسية لكل منظور.

يكتشف بعضُ روَّاد الأعمال فرص المشروعات التجارية من خلال يقظتهم وانتباههم إلى الفجوات الموجودة في السوق. ويتضمَّن هذا الانتباه ملاحظة الفرص التي تم التغاضي عنها حتى الآن، وذلك دون البحث عنها. تدرك مدرسةُ الفكر الاقتصادي النمساوي الحديث أن هناك تغيرات مستمرة في عرض المنتجات/الخِدمات والطلب عليها. وفي إطار الفكر الاقتصادي لهذه المدرسة، يرى إزرائيل كيرزنر أن روَّاد الأعمال يعيرون انتباهًا أكبرَ إلى الرسائل المستمدة من الوضع الاقتصادي، والتي تشير إلى وجود خلل في التنسيق، وكذلك إلى المكاسب المحتملة من التجارة. وينتبه روَّاد الأعمال إلى اختلال توازن السوق (المنتجات التي يطلبها المستهلِكون لا تتوافر بسعر مناسب)، ويستشفُّون كيفيةَ استغلال الفجوة الموجودة في السوق عن طريق المراجحة. ومن خلال

استغلال فجوة السوق هذه، يمكن لشركة رائد الأعمال أن تدفع مجالًا ما نحو التوازن. ترتكز عقليةَ رائد الأعمال على اليقظة وسرعة البديهة اللذين بموجبهما يَسهُل الاكتشاف السريع للفرص واستغلالها، حتى تلك الفرص غير المؤكَّدة بدرجة كبيرة.

جدول ٢-١: اكتشاف الفرص مقارنةَ بخلق الفرص*

	نظرية الاكتشاف	نظرية الخلق
طبيعة الفرص	توجد الفرص بمعزلٍ عن رائد الأعمال (عوامل خارجية؛ موضوعية)	لا توجد الفرص بمعزل عن رائد الأعمال (عوامل داخلية؛ متأصلة اجتماعيًّا)
طبيعة رائد الأعمال	يختلف في بعض النواحي المهمة عن غيره ممن ليسوا روَّاد أعمال؛ مرحلة استباق الفرصة وترقُّبها	قد يختلف أو لا يختلف عن غيره ممن ليسوا روَّاد أعمال؛ مرحلة ما قبل خلق الفرصة؛ قد تظهر أوجه الاختلاف بعد خلق الفرصة
طبيعة سياق اتخاذ القرار	محفوف بالمخاطر (يمكن جمْع المعلومات لتقدير مدى احتمالية تحقيق النتائج.)	غير مؤكَّد (لا يمكن جمع المعلومات لتقدير مدى احتمالية تحقيق النتائج.)
الأسئلة التقليدية	هل روَّاد الأعمال الذين يشكِّلون الفرصَ ويستغلونها مختلفون حقًّا عن الأفراد الذين لا يفعلون ذلك؟ كيف يُقدِّر روَّاد الأعمال مدى خطورة قراراتهم؟	كيف يخلُق عمل روَّاد الأعمال الفرص؟ هل توجَّه أوجه اختلاف بين روَّاد الأعمال الذين يشكِّلون الفرص ويستغلونها وأولئك الذين لا يقومون بأي أنشطة ريادية أو يؤثِّرون فيها؟ كيف يمكن لروَّاد الأعمال استخدام العمليات التدريجية، والمتكررة، والاستقرائية، في اتخاذ القرارات؟

* المصدر: ألفاريز وبارني (٢٠٠٧)

في مطلع القرن العشرين، لاحظَ أوستن ريد أن أعدادًا متزايدة من العاملين في الوظائف الإدارية (ذوي الياقات البيضاء) القادمين إلى مدينة لندن يريدون ارتداءَ ملابسَ أنيقة مثل رؤسائهم في العمل، وبأسعار معقولة. ولذا، افتتح أول متجر لحياكة ملابس الرجال عام ١٩٠٠ في شارع فينتشيرش في لندن، بعد أن تعلَّم أسرار المهنة من تجار التجزئة والمصنِّعين الأمريكيين. وفي عام ١٩٢٥، طرح أوستن ريد واحدةً من أولى البِدل الجاهزة بأسعار معقولة. ومن ثمَّ، لعب دورًا

رئيسيًّا في تصميم الأزياء الرسمية للرجال البريطانيين، لا سيَّما لأجيال من مديري الإدارة الوسطى (الأقسام). ونظرًا لالتزامه بالابتكار واستعداده للاستجابة للاتجاهات السائدة في السوق الجديدة وممارسات البيع بالتجزئة، افتتح متجرًا رئيسيًّا رائعًا في شارع ريجنت في لندن، يعمل في مجال الحياكة، والملابس الجاهزة، ومنتجات العناية الشخصية. ما زالت مجموعة شركات أوستن ريد، بما حظيت به من موافقات ملكية من جلالة الملكة إليزابيث الثانية وصاحب السمو الملكي أمير ويلز بتوريد منتجاتها إلى العائلة الملكية، تواصل تركيزها على الابتكار والتصميم والجودة.

اتخذت شي جاويانج قرارًا محوريًّا في حياتها بالانتقال من العمل ممرِّضةً في أحد مستشفيات بكين إلى الدراسة في الخارج، والانتقال من كونها ربَّة منزل إلى مليارديرة ورئيس شركة أثاث شهيرة، والانتقال من امتلاك متجر صغير إلى إدارة مدينة مَلاهٍ كبيرة. وهي الرئيس التنفيذي لشركة «إلينوي إنفيستمنت» المحدودة، ومقرُّها بكين، وهي شركة أثاث تستهدف الموظفين من أبناء الطبقة المتوسطة. عندما انتقلت شي مع زوجها إلى سنغافورة صارت تقدِّر القيم الغربية. ولاحظت التصميم الرائع للأثاث والأجهزة المنزلية من الدول المتقدِّمة. بعد ذلك سعَت إلى دراسة تخصُّص هندسة الديكور في جامعة شيكاغو، وراقبت من كثَبٍ اتجاهات الموضة العالمية، وأصبح لديها معرفة بالمواد الخام العالية الجودة، والعلامات التجارية، ومفاهيم التصميم. اكتشفت شي الإمكانات الهائلة لسوق الأثاث المنزلي في الصين، وأنشأت مع زوجها مصنعًا صغيرًا للأثاث أنتجَ أثاثًا منخفض التكلفة غربيَّ الطراز، حظِيَ باهتمام العملاء على الفور. بدأت شي في دراسة اتجاهات السوق، واكتشفت فجوةً فيه، واحتياجًا إلى أسلوب كلاسيكي جديد فريد من نوعه، أسلوبِ ما بعد حداثي. وعليه أنشأت مكتب تصميماتٍ، وبدأت في إنتاج أثاث على طراز إلينوي للعملاء المحليين والمشترين الأجانب. تمتلك شي الآن مَنفذًا لبيع الأثاث تبلُغ مساحته ١٠ آلاف متر مربَّع يبيع علاماتها التجارية وتلك الخاصة بكبار المصمِّمين. كما أنشأت أيضًا أولَ مدينة ملاهي سيارات في الصين تقع بالقرب من مطار بكين الدولي.

يكتشف بعضُ روَّاد الأعمال فرصَ العمل من خلال البحث عنها. بالإضافة إلى ذلك، يُسلِّط كيرزنر الضوءَ على نهجٍ تنموي لاكتشاف الفرص. تُحفِّز احتمالية احتكار الأرباح الأفرادَ على البحث عن المعلومات التي يمكن استخدامها لاكتشاف فرص العمل. ويبحث بعض روَّاد الأعمال باستمرار عن مشكلات السوق ويقيِّمون الحلول الممكنة لهذه المشكلات.

يسعى بعضُ رجال الأعمال إلى زيادةِ معرفتهم وخبرتهم. ويوفِّر اكتساب المعرفة الإضافية فرصًا للاكتشاف الإبداعي. تُظهر دراسة جيم فيت لروَّاد الأعمال المتعدِّدي المشاريع ذوي الخبرة السابقة في مجال مِلكية المشروعات التجارية، أن المعرفة السابقة يمكن أن تساعد في تركيزِ جهود روَّاد الأعمال. بعد ذلك، ينخرط روَّاد الأعمال هؤلاء في عمليات بحثٍ هادفة تتعلَّق بمجموعة محدودة من المجالات التي لديهم معرفة سابقة بها.

يمكن لروَّاد الأعمال جمعُ المعلومات ودمْجها معًا لاكتشاف الفرص. يُميِّز رائد الأعمال أي فرصة (واضحة) للتجارة المربحة، ونظرًا لما لديه من معرفة، فهو يتحلَّى بالقدرة على استغلال الفرص. علاوةً على ذلك، يستطيع رائد الأعمال تحديدَ المورِّدين والعملاء، ويعمل وسيطًا يستفيد من فرص

التجارة. يمكن أيضًا أن يؤدي اكتشاف الفرص والسعي وراءها إلى جمْع بياناتٍ إضافية وفرص مشروعات تجارية وتحليلها. قد يُسجِّل الأفراد الذين لديهم القدرة على جمْع المعلومات ومعالجتها معدَّلاتٍ متزايدة ومتسارعة في اكتشاف الفرص واستغلالها. تُشير نظرية كيرزنر إلى أن أي شخص يمكن أن يكون رائد أعمال إذا لم تكن هناك عوائقُ لإدراك ذلك.

وُلِدَت يو يو (المعروفة أيضًا باسم بيجي يو) في الصين. وهي زوجة وأم، شاركت زوجها لي جوكينج في تأسيس شركة «دانجدانج دوت كوم»، وتشغَل منصب الرئيس المشارك. وتُعَد هذه الشركة أكبرَ شركةِ بيع بالتجزئة عبْر الإنترنت في الصين، وهي أيضًا أكبر بائع تجزئة في العالم للكتب والأفلامِ والموسيقى باللغة الصينية. تخرَّجت يو في جامعة بكين للدراسات الأجنبية، ثم عملت مترجمةً وسكرتيرة. سافرت إلى الولايات المتحدة لاستكمال دراستها، وحصلت بعد ذلك على ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة نيويورك. وعلى مدار عشر سنوات من العمل في الولايات المتحدة، جمعت رأسَ المال والخبرة اللازمَين لرائد الأعمال. وفي منتصف التسعينيات من القرن الماضي، لاحظت يو نجاحَ متجر بيع الكتب عبْر الإنترنت «أمازون دوت كوم»، وأدركت وجود فجوة في السوق الصينية والحاجة إلى وجود خدمة مماثلة. لكن كان مستخدمو الإنترنت في الصين محدودي العدد، ولم يكن هناك قاعدة بياناتٍ للكتب المكتوبة باللغة الصينية والمطبوعة في الصين. وعلى الرغم من هذه العوائق، أدركت يو وجودَ سوق محتمَلة كبيرة ومربحة. التقت يو بـ «لي جوكينج»، ناشِر كتب، في الصين وتزوَّجا. وبالتعاون مع شركائها، بدأت في إنشاء قاعدة بيانات كبيرة تحوي معلوماتٍ عن الكتب المطبوعة في الصين. وعثرت يو على شركاء في الاستثمار الأجنبي، ومكَّنها تمويلهم من تأسيس شركة «بكين ساينس آند كالتشر بووك إنفورمشين كوربورشين»، التي وفَّرت قاعدةُ بياناتها عن الكتب باللغة الصينية مصدرَ المعلومات التي تحتاج إليها هي وزوجها لتأسيس مكتبة إلكترونية على الإنترنت. أثناء جمْع هذه المعلومات، حدَثَت زيادةٌ كبيرة في عدد مستخدمي الإنترنت في الصين. وفي عام ١٩٩٩، أسَّست يو وزوجها متجر بيع الكتب الصينية عبْر الإنترنت «دانجدانج»، وشهدت الشركة نموًّا سريعًا وفوريًّا. وفي عام ٢٠٠٥، اكتشفت يو فرصةً تجارية أخرى مربحة واستغلتها عندما حوَّلت «دانجدانج» من متجرٍ لبيع الكتب عبْر الإنترنت إلى متجر عام.

طُوِّرت آراءُ كيرزنر في إطار تصوُّر سكوت شين وسانكاران فينكاتارامان عن ريادة الأعمال القائمة على الفرص. إذ أشارا إلى أن ريادة الأعمال تتعلَّق بمصادر الفرص، عمليات اكتشاف الفرص وتقييمها واستغلالها، ومجموعة الأفراد الذين يكتشفونها ويقيمونها ويستغلونها. يختلف إطارهما عن الأطر الأخرى في تركيزه على وجود الفرص واكتشافها واستغلالها، وفي دراسته لتأثير الأفراد والفرص بدلًا من السوابق والعواقب البيئية، وكذا اهتمامهما بإطارٍ أوسع نطاقًا من تأسيس الشركات فحسب. إذ يؤخَذ في الاعتبار تصرُّفات الأشخاص والأفكار الفَطِنة التي يقدِّمها الأفراد للشركات والمؤسسات من خلال طرق الاستغلال.

المنهج الاستكشافي

تُميِّز ساراس ساراسفاثي وزملاؤها بين منهجَيْن في التعامل مع الفرص: المنهج الاستكشافي (أي البحث عن الفرص واكتشافها)، والمنهج التوليدي (أي خلق الفرص وتوليدها). ويلخِّص جدول ٢-٢ آراءَ ساراسفاثي وزملائها بشأن أصلِ الفرصِ ومنشئها، وهي آراءٌ تستند إلى كلا المنهجَيْن.

جدول ٢-٢: آراءٌ مستقاة من المنهجَيْن الاستكشافي والتوليدي حول أصلِ الفرص ومنشئها*

الفرْق بين	السوق	المنطق	العملية
المنهج الاستكشافي (البحث والاختيار)	توجُّه مدروسٌ وواعٍ للاستحواذ على سوقٍ جديدة، أو محرومة، أو كامنة. يبحث الأفراد أصحاب الرؤى عن فرص السوق ويستغلونها	توجد لدى الشخص مجموعةٌ محدودة من الاحتمالات التي يمكن أخذْها بعين الاعتبار. وهو لا يكترث بمقدار البحث الذي أجراه، وإنما يهتم فقط بمجموعة الاحتمالات التي أسفر عنها	نظرًا لأن الهدف يكون محدَّدًا مسبقًا في بداية المشروع، فهي عملية ثابتة لا تتطوَّر على مدار المشروع. وتكون المفاجآت أمرًا مستهجَنًا لمُتبعي هذا المنهج
المنهج التوليدي (الابتكار والتحوُّل)	يسفر التحوُّل عن ابتكار حاجة جديدة في السوق قد لا تكون مُتعمَّدة أو حتى نتيجة لتوقُّع أو تخيُّل أسواق جديدة محتمَلة. ربما تكون إحدى الطرق لتحقيق دوافع الشخص و/أو لتحقيق نتيجةٍ غير متوقَّعة لقيام الأشخاص بأشياءَ تتصف بأنها ممكنة وتستحق القيام بها	يبدأ بإمكانات محلية إلى حدٍّ بعيد، ولكنه لا يختارها. ثم يَعْمِد إلى تحويل الاحتمالات إلى فرص	عملية ديناميكية وتفاعلية. تتضمَّن تعاملاتٍ وتفاعلاتٍ مع المساهمين الملتزمين الذين يختارون بأنفسهم المشاركة في عملية ريادة الأعمال التي تقود إلى إحداث تحوُّلات، قد ينتج عنها أسواق جديدة. وتكون المفاجآت أمرًا غير مستهجَن لمُتبعي هذا المنهج

* المصدر: منقول بتصرُّف عن ريد وآخرين (عام ٢٠١١، صفحة ٦)

بناءً على الرؤى المستمَدة من نظرية العرضِ والطلب الخاصة بعلم الاقتصاد الكلاسيكي، فإن المنهج الاستكشافي الذي أوضحه كيرزنر يتعلَّق بالتركيز على تحقيق هدفٍ منشود من خلال مجموعة محدَّدة من الوسائل المتاحة. يرتبط المنهج الاستكشافي بالحَدس المهني الذي يعتمد عليه الفرد في اتخاذ القرارات، والذي يرتكز بالأساس على التنبؤ. (يُقصَد بالحَدْس المهني القواعد الأساسية المُستخدَمة في حل المشكلات، انظر الفصل الخامس). قد يكتشف الناس فرصًا جديدة من خلال إلقاء نظرة أولًا على مناطق النمو التقليدية للسوق وأكبر القطاعات السكانية المحرومة في تلك السوق. تساعد هذه المعلومات في اكتشاف أكثر الفرص الواعدة، والتي من المتوقَّع أن تحقِّق أعلى عوائد بعد التكيُّف مع المخاطر المحتمَلة. وبمجرد اختيار الفرصة، يمكن للأفراد جمْع معلوماتٍ إضافية، وطلب المشورة المهنية الخارجية، ووضع خطط العمل استنادًا إلى أبحاث السوق ودراسة الجدوى والتحليل التنافسي؛ لتحديدِ ما إذا كانت الفرصة المحدَّدة مُربِحة أم لا. بعد ذلك، يتم جمْع الموارد وحشْدها لإقامة مشروع تجاري لاستغلال هذه الفرصة. يطوِّع رائد الأعمال المشروع بما يتناسب مع السوق المتغيِّرة، والظروف التكنولوجية والتنظيمية بمرور الوقت لضمان تمتُّع المشروع بميزة تنافسية مستدامة. يفيد المنهج الاستكشافي في تفسير نجاح الشركات الجديدة في البيئات التي يمكن التنبؤ بها. فهو يفترض أن الشركة الجديدة مشابهة بدرجةٍ كافية لمشروع قائم بالفعل، بحيث تفيد المعلومات الخاصة بالمشروع القائم الشركة الجديدة في اتخاذ قراراتها، وأن البيئة الخارجية مستقرة بما يكفي بحيث تكون نتائج الماضي متناغمة مع الوضع الحالي والمستقبلي.

توضِّح ماري فيربورن سلوك اكتشاف الفرص. إنها رائدة أعمال تدير عدة مشروعاتٍ متزامنة، وتمتلك العديد من الشركات في اسكتلندا. تطلَّعت ماري بوعي إلى التوسُّع في مجال تجاري ذي صلة. وبعد قرار مدروس للانتقال إلى العمل في مجال إدارة الجنازات، استثمرت جهدًا كبيرًا في دراسة كيفية إدارة الجنازات في المملكة المتحدة وأوروبا، كما حضرت مَعرضًا عن إدارة الجنازات في باريس. ومع ذلك، اكتشفت مشروعها التالي بمحض «المصادفة».

المنهج التوليدي

يفترض المنهج التوليدي أن الفرص تُخْلَق. استنادًا إلى رؤى نايت المتمثِّلة في أن التكيُّف مع عدم اليقين هو مسئولية رائد الأعمال، ومنظور شومبيتر الخاص بمجموعة الأفكار الجديدة المرتبطة بالطرق المبتكَرة لإنجاز المهام من خلال التحوُّلات، يركِّز المنهج التوليدي على استخدام مجموعة من الوسائل المتطوِّرة لتحقيق أهداف جديدة ومختلفة. يسعى أصحاب هذا المنهج إلى التحكم في المستقبل وتشكيله بدلًا من محاولة التنبؤ به. وهذا المنهج فعَّال في ظل المواقف التي يسودها عدم اليقين، حيث يتعيَّن على روَّاد الأعمال التعامُل مع مستقبلٍ مجهول ولا سبيل إلى معرفته. والمنطق

التوليدي هو نوعٌ من الحَدْس المهني الإنساني يستخدمه روَّاد الأعمال الخبراء في تأسيس الشركات الجديدة. من المُفترَض أنه لا يمكن التنبؤ بالمستقبل بشكلٍ أساسي، ولكن يمكن التحكُّم فيه من خلال الفِعل البشري. في التفكير التوليدي التحويلي، يبدأ الناس بمجموعة من الوسائل. وفي خِضم عملية استخدام هذه الوسائل، تظهر تدريجيًّا مجموعةُ أهداف جديدة ومختلفة. يمكن أن يستدعي المنهج التوليدي أساليبَ إبداعية وتحويلية، مثل: الإضافة إلى شيءٍ موجود بالفعل أو الأخذ منه، إعادة تنظيم المواد الموجودة بالفعل أو تفكيكها وإعادة تكوينها، تحويل الأدوات الموجودة بتوجيهها نحو استخداماتٍ جديدة، زيادة أو تقليل أو إعادة ترتيب التركيز النسبي لمميزات المنتج أو السوق، ابتكار فكرة أو أداة أو تقليدها أو تحريفها أو تغييرها تمامًا، تعمُّد تحوير الفكرة أو المفهوم الأصلي لخلق شيءٍ جديد، تغيير نطاق السوق من خلال اقتراح أسواق أصغر أو أكبر، الاعتماد على الخبرة السابقة أو الذاكرة من خلال ربط المشروع الحالي ببعض المشكلات أو الفرص السابقة.

في بداية عملية توليد الفرص، من المفترَض أن يكون لدى روَّاد الأعمال معلوماتٌ منقوصة. إذ إنه لا يمكن تحديد الأسواق، والمستهلكون ليسوا على دراية بتفضيلاتهم المستقبلية. ومع ذلك، يمكن أن تظهر تقنيات جديدة، وقد تتغيَّر الظروف التنظيمية، ويمكن أن تتصف البيانات المتاحة بأنها محيِّرة ومتضاربة.

فيما يلي المبادئ الخمسة للمنهج التوليدي. الأول هو مبدأ «عصفور في اليد»؛ أي استغلال المتاح. من المفترَض أن يستخدم أصحابُ هذا المنهج الوسائلَ الموجودة فعليًّا، وأن يطرحوا أسئلة من قبيل: «مَن أنا؟» «ماذا أعرف؟» و«مَن أعرف؟» ثم يقرِّرون بعد ذلك ما يمكن فِعله بالاستعانة بالمجموعة الحالية من الكفاءات والموارد والشبكات المتاحة، وما الشركات والأسواق الجديدة التي يمكن تأسيسها باستخدام الموارد والكفاءات المتاحة (أي «ما الذي يمكنني فِعله؟»). لا ينتظر أصحاب المنهج التوليدي الفرصةَ المثالية. إذ من المفترَض أنهم هم مَن يُشكِّلون المواردَ الحالية ويحوِّلونها من أجل خلق فرص جديدة من احتمالاتٍ بحتة. يستند الفعل إلى ما هو متاح حقًّا، ويضعون حدودًا على حجم الموارد التي يمكن استخدامها لإتاحة الفرص. من المفترَض أيضًا أن خلْق سوق جديدة قد يكون نتيجة حادث أو وليد المصادفة. يخلُق أصحاب المنهج التوليدي سوقًا جديدة حتى وإن لم يعتزموا ذلك هدفًا أوليًّا. وتظهر أهداف المشروع خلال عملية التحوُّل.

المبدأ الثاني هو مبدأ «الخسارة المعقولة». يُفترض أن يركِّز أصحابُ المنهج التوليدي على ما يمكنهم تحمُّل خسارته، بدلًا من محاولة توقُّع عائد مثالي من كل فرصة. ينص المبدأ الثالث على أن أصحاب المنهج التوليدي من المفترض أن يتبعوا مبدأ «الشراكة». فهم يكوِّنون شراكاتٍ مع مساهمين راغبين في تقديم التزام حقيقي للمشاركة في خلْق مستقبل متعلِّق بمؤيدي المنهج التوليدي والمنتج والشركة والسوق. ينظر أصحاب المنهج التوليدي إلى العملاء على أنهم شركاء، ويُجرُون معهم عملياتِ بيع مباشرة وسريعة بغرض التعلُّم. يُفضِّل أصحاب هذا النهج خلْق شريحة السوق المستهدَفة الأولية قبل تحليل المنافسين. إنهم يطوِّرون السوق ويشكِّلونها ويحدِّدونها بأنفسهم بدلًا من إيجاد سوق جديدة. يُسمى المبدأ الرابع بمبدأ «المواءمة». يحوِّل أصحابُ المنهج التوليدي مخصَّصات الطوارئ إلى موارد، ويستوعبون المفاجآت التي تنتِج عن الأوضاع التي ينعدم فيها اليقين، ويتعاملون دومًا بمرونة بدلًا من التركيز على الأهداف الحالية. إنهم يركِّزون على غاياتٍ

غير متوقَّعة بدلًا من الأهداف المحدَّدة مسبقًا؛ مما يمكنهم من تحويل المعطيات غير المتوقَّعة إلى فرص ثمينة، أو تحويل الليمون إلى عصير ليمون. المبدأ الخامس هو مبدأ «تولي زمام الأمور». لا يُهدِر أصحابُ المنهج التوليدي الوقتَ في التنبؤ؛ لأنهم يشاركون في صنْع المستقبل بدلًا من توقُّعه.

الارتجال التنظيمي

قد يلجأ روَّادُ الأعمال إلى الارتجال التنظيمي وابتكار توليفاتٍ جديدة في حال وجودهم في بيئة خارجية تعاني نقصًا في الموارد. يُقصَد بالارتجال التنظيمي أن تدبِّر الشركة (أو رائد الأعمال) أمرَها من خلال استخدام مجموعة من الموارد المتاحة في حل المشكلات المُستجَدة وخلق فرصٍ جديدة. يرفض بعض روَّاد الأعمال التقيُّد بأي قيود؛ فيرتجِلون ويمزجون بين الموارد الموجودة لخدمة أغراض جديدة، ويبتكرون توليفاتٍ جديدة من «كلِّ ما هو متاح». يمكن لروَّاد الأعمال ابتكارُ توليفاتٍ جديدة من العناصر المتاحة، مثل الموارد المادية، والأيدي العاملة، والمهارات، والكفاءات، والعملاء، والأسواق، والبيئة المؤسسية والتنظيمية، واستغلالها لأغراضٍ جديدة.

توجد ثلاث سماتٍ يمكنها تشكيل التفاعل بين روَّاد الأعمال وبيئة السوق. أولًا، يتميَّز روَّاد الأعمال في تحديدِ ما يعتبرونه مواردَ تتيح خلق قيمة. ثانيًا، يحصل روَّاد الأعمال على مزايا متباينة من مواردهم المجمَّعة بناءً على أحكامهم وتصرُّفاتهم الإبداعية. ثالثًا، حتى في البيئات المحدودة الموارد، يرى بعض روَّاد الأعمال إمكانية توافر الموارد. ونظرًا إلى طبيعة أول سمتَين، يمكن لبعض روَّاد الأعمال الاستفادةُ من الموارد التي يعتبرها روَّادُ الأعمال الآخرون أقلَّ قدرة على خلق قيمة.

يأخذ الارتجال التنظيمي بعين الاعتبار كيف يخلُق روَّاد الأعمال في البيئاتِ المحدودةِ المواردِ الفرصَ أو كيف يكتشفونها من خلال استغلال مُدخلات الموارد المؤسسية والاجتماعية والمادية، والتي يرفضها أو يتجاهلها روَّادُ أعمال آخرون. يمكن تطبيق الارتجال على جميع الخطوات الأربع للمنهج التوليدي (أي الارتجال المتوازي)، أو يمكن استخدامه خلال خطوة واحدة من خطوات المنهج التوليدي (أي الارتجال الانتقائي). يلخِّص جدول ٢-٣ العلاقات بين مراحل المنهج التوليدي وأنشطة الارتجال. أثناء الخطوة الأولى من المنهج التوليدي، يُستعان بالارتجال التنظيمي عندما يسعى أصحاب المنهج التوليدي إلى الإجابة عن السؤال الآتي: «ماذا لديَّ؟» وخلال الخطوة الثانية، يقرِّرون بناءً على سؤال «ما الذي يمكنني فِعله؟» وتحديد «الخسارة المعقولة» على صعيد الموارد المجمَّعة والمعلومات والمهارات الحالية. فالأشخاص الذين يعيشون في ظل فراغ مؤسَّسي رسمي قد يخالفون القانون، ويستعينون بالمؤسسات غير الرسمية، ويدفعون رشاوى للحصول على الموارد. خلال الخطوة الثالثة، يمكن لأصحاب المنهج التوليدي تجميعُ الموارد من خلال تكوين تحالفاتٍ استراتيجية وعلاقاتٍ مع المنافسين. علاوةً على ذلك، يمكنهم جمْع الموارد عن طريق

التواصل مع الأصدقاء ليصيروا عملاءَ لهم، وضمان أن يصبح العملاء أصدقاء. خلال الخطوة الرابعة، يمكن لأصحاب المنهج التوليدي تحديدُ أهداف جديدة، والعثور على وسائل جديدة، ويمكنهم أيضًا استخدام الاحتمالات لضمان استغلال الفرص. يمكن الاستعانة بأنشطة الارتجال لإعادة تجميع الموارد لأغراضٍ جديدة ورفض التقيُّد بالقيود.

يمكن للتكيُّف أن يضمن استخدام مجموعة الموارد المناسبة في السياقات الملائمة أو غير الملائمة. قد تكون مجموعة الموارد والكفاءات والشبكات الحالية المناسبة في سياق مكاني وزماني بعينه غيرَ مناسبة في سياق آخر. يحتاج أصحاب المنهج التوليدي إلى التكيُّف والتوسُّع باستمرار لاكتساب كفاءاتٍ جديدة، و/أو الحصول على موارد جديدة، و/أو إعادة تنظيم الموارد الحالية، وتكوين علاقات جديدة، و/أو التحرُّر من علاقاتٍ قديمة. ومن ثَمَّ قد يحتاج أصحاب هذا المنهج إلى تكرار الخطوات من ١ إلى ٤ باستمرار لضمان وجود دورة موسَّعة من الموارد لخلق الفرص. ولضمان استغلال الفرص، قد يتحوَّل روَّادُ الأعمال بمرور الوقت من المنهج التوليدي إلى المنهج الاستكشافي (والعكس صحيح).

جدول ٢-٣: العلاقة بين خطوات المنهج التوليدي وأنشطة الارتجال*

المنهج التوليدي	الارتجال التنظيمي
التحوُّل المدفوع بالوسائل: مَن أنا؟ ماذا أعرف؟ ومَن أعرف؟	ماذا لديَّ (أي الإمكانات المتاحة فيما يتعلق بالموارد المادية، والعِمَالة، والمهارات وما إلى ذلك)؟
ما الذي يمكنني فِعله؟/الخسارة المعقولة	استغلال المتاح/رفض التقيُّد بالقيود/تشكيل مزيج من الموارد لخدمة أهداف جديدة، وجمع «الأفكار المختلفة» معًا
التفاعُل مع المساهمين	التفاعُل مع العملاء (أي تكوين صداقاتٍ مع العملاء) والوكلاء في البيئة المؤسسية
تعظيم الاستفادة من عنصرَي الاحتمال والمصادفة: أهداف جديدة ووسائل جديدة	الارتجال وابتكار توليفاتٍ جديدة/رفض التقيُّد بالقيود

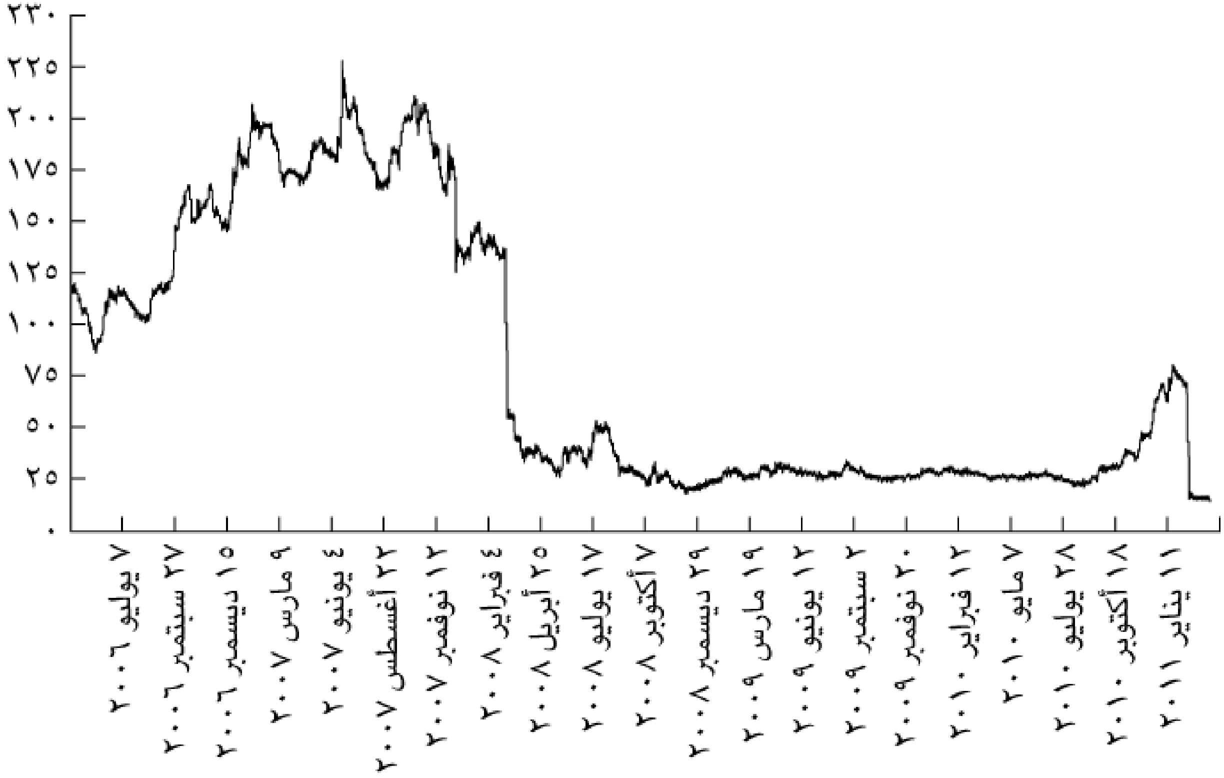
* المصدر: سولسفيك وويستهيد (٢٠١٢)

الفصل الثالث

استغلال الفرص

تتمثَّل المهمة الأساسية لرائد الأعمال، كما رأينا في الفصل الأول، في حشد الموارد اللازمة وإدارتها لاكتشاف الفرصة وخلقها واستغلالها. يواجه روَّادُ الأعمال تحدياتٍ كبرى لحشد الموارد التي يحتاجون إليها وتهيئتها لاستغلال الفرص وتحويلها إلى منتجاتٍ أو خدماتٍ مُدِرّة للربح. وتشتمل هذه الموارد على مواردَ ريادية متعلِّقة بمهارات رأس المال البشري والإمكانات والمعرفة، وكذلك الموارد المتعلقة بالتكنولوجيا والتمويل والسُّمعة التجارية وشبكات الاتصال ورأس المال الاجتماعي. تُعزى التحديات جزئيًّا إلى ندرة الموارد التي يمتلكها روَّاد الأعمال عمومًا في البداية. وما يمثِّل تحديًا أيضًا هو إقناع الأطراف الخارجية مثل المموِّلين بالإسهام بالموارد عندما تتمثَّل الفرصة في منتَج أو خدمة ربما تتعدَّى مجرَّد كونها فكرةً من شأنها أن تخدُم سوقًا غير موجودة بعد. علاوةً على ذلك، ربما يصعُب على نحوٍ بالغ تحديدُ حجم السوق بأي قدر من اليقين، وتحديد الوقت الذي سيستغرقه تطوير المنتَج أو الخدمة المقدَّمة إلى تلك السوق. في قطاع تكنولوجيا المعلومات، قد تُطوَّر المنتجات بسرعة بالغة. وعلى النقيض من ذلك، قد يستغرق تطوير المنتجات في قطاعَي الطب الحيوي والصحة عدةَ سنوات. هذا لأنه من الضروري مواصلة تطوير العلم، وإجراء التجارب السريرية، والتغلب على مختلف العقبات التنظيمية. وحتى بعد تطوير كل هذه الموارد، قد يظل من الصعب تحقيق النجاح على مدًى أطول.

على سبيل المثال، طوَّر البروفيسور مارك فيرجسون تكنولوجيا من المحتمَل أن تقدِّم علاجًا فعَّالًا من شأنه أن يخفِّف الأعباءَ الملقاة على عاتق نظام الرعاية الصحية فيما يخص علاجَ الجروح من دون ترك نُدب وآثار. كانت النتائج الأولية واعدةً بدرجة كافية، واستطاعت شركة «رينوفو»، التي أسَّسها فيرجسون، أن تجتذب إليها إحدى شركات رأس المال المُغامِر لتمنحها ثمانية ملايين جنيه إسترليني عام ٢٠٠٠، لتمويل المرحلة التالية من توظيف مديرين لقسمَي تطوير الأعمال التجارية والتجارب السريرية، وللبدء في إجراء التجارب السريرية. وبعد مرور عامين، جُمِعَ ٢٣ مليون جنيه إسترليني أخرى لتمويل المزيد من التجارب وتوظيف مديرٍ يتمتع بالمهارات اللازمة لتطوير الشركة على المستوى التجاري. وفي عام ٢٠٠٦، طرحت شركة «رينوفو» أسهُمَها في البورصة بهدف جمع مبلغ مالي إضافي كبير لتمويل عملية التطوير. كان يُعتقَد أنه ثَمة احتمال قائم بوجود سوق عالمية بقيمة ستة مليارات جنيه إسترليني، وكانت نتائج التجارب الأولية إيجابية، ليتضاعف سعر السهم تقريبًا خلال العام الأول، كما هو موضَّح في شكل ٣-١. وبدايةً من عام ٢٠٠٨، مرَّت شركة «رينوفو» بسلسلة متقلِّبة من التأجيلات وإخفاقات التجارب، والنتائج المشجِّعة من منتجات متعلقة واتفاقات ترخيص محتمَلة. ولكن بعد تعافيها لتصير أعلى سادس سهم صاعِد في سوق لندن للأوراق المالية في عام ٢٠١٠، أخفق أهمُّ وأفضل منتج لدى الشركة، «جوفيستا»، في الوصول إلى المرحلة الثالثة من التجارب النهائية في أوائل عام ٢٠١١، وفي أوائل عام ٢٠١٢ استقالَ جيفرسون، الذي كان الرئيس غير التنفيذي للشركة في ذلك الوقت.



شكل ٣-١: سعر أسهُم شركة «رينوفو»

الموارد والإمكانات

تطرَّقنا من قبل إلى مفهوم الموارد. الموارد عبارة عن رصيد من الأصول التي يمتلكها أو يتحكَّم فيها رائدُ الأعمال. وهي لها خصائص الأصول (أو رءوس الأموال) الملموسة أو غير الملموسة التي تمكِّن رائد الأعمال من تطوير الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية. ولكي تكون الموارد ذات قيمة، يجب أن تكون ذات خصائص مميَّزة وغامضة وفريدة من نوعها.

يُعنى رأس المال النقدي بحجم الأموال والمهارات المتخصِّصة التي يسهِم بها مقدِّمو التمويل للمساعدة في تطوير المشروع التجاري. وقد يكون التمويل ضروريًّا لاكتساب أو خلق موارد أخرى ضرورية لاستغلال الفرص، مثل تعيين موظفين مختصين وإجراء التجارب السريرية، كما في حالة شركة «رينوفو». والشركات التي تتمتَّع بالموارد المالية القوية لديها وفرة موارد يمكن أن تيسِّر لها تطوير الابتكارات.

تشمل موارد رأس المال التقني براءات الاختراع والتراخيص وغيرها من الإجراءات المتخصِّصة المتعلقة بالملكية الفكرية. بعضُ التقنيات يمكن تضمينها في براءات الاختراع؛ في حين يكون البعض الآخر ضمنيًّا وذا علاقة وثيقة بمجال خبرة رائد الأعمال المعني. فعلى سبيل المثال، قد

تتيح تقنيات المنصات أو التقنيات الواسعة النطاق المعتمدة على مجموعة من براءات الاختراعِ لروَّاد الأعمال تطوير مجموعة من المنتجات المحتمَلة. وهذا قد يجعل المشروعَ التجاري أكثرَ قيمةً من حيث توليد الإيرادات المستقبلية، وفيما يخصُّ التمتع بالجاذبية بالنسبة إلى شركة كبرى في المجال ترى إمكانات التعاون.

يتعلق رأس المال المادي بالموارد الملموسة الخاصة بالمباني والتجهيزات والمعدات المتخصِّصة.

أما رأس المال البشري فهو عبارة عن مجموعة من المهارات والإمكانات والخبرات والمعرفة الشخصية المتعلِّقة بإحدى المهام، والقدرة على زيادة هذا النوع من رأس المال من خلال التعلُّم من جانب روَّاد الأعمال. وتتشكَّل قدرةُ الأفراد على استغلال الفرصة وتحقيق مكسب لشركاتهم من خلالِ ما يتمتعون به من محفِّزاتٍ وإمكاناتٍ ومهاراتٍ ومعرفة وقدرة على التعلُّم. أما رأس المال النفسي، فيتعلق بالموارد التي يمتلكها روَّادُ الأعمال فيما يخصُّ الثقة بالنفس (أو الكفاءة الذاتية)، والطاقة الموجَّهة نحو الأهداف والتخطيط لتحقيق هذه الأهداف، والتفاؤل والمرونة (أي القدرة على التعافي). كما تستطيع الجوانبُ الإدراكية والمعرفية لدى الفرد أن تشكِّل عمليةَ استغلال الفرصة المنطوية على درجاتٍ متنوعة من المخاطرة. ونناقش في الفصل الرابع مواردَ رأس المال البشري المرتبط بالسلوكيات الريادية.

يرتبط رأس المال الاجتماعي بالموارد المتعلقة بالثقة والعلاقات وشبكات جهات الاتصال. وهذا النوع من رأس المال الاجتماعي عبارةٌ عن حصيلة رأس المال الاجتماعي الداخلي للشركة (أي العلاقات بين الأفراد) ورأس مالها الاجتماعي الخارجي (أي العلاقات مع المؤسسات الخارجية والأفراد الموجودين في الشركة المركزية). ويمكن لرأس المال الاجتماعي الخاص برائد الأعمال أن ييسِّر الوصول إلى مواردَ ومعرفة إضافية. ويمكن استغلال هذا النوع من رأس المال لبناء وحشد الإمكانات اللازمة لخلق الفرص و/أو اكتشافها، وكذلك تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للشركة. في المؤسسات الأكبر حجمًا، يستطيع الأفراد الرائدون، ذوو المهارات الاجتماعية المطوَّرة جيدًا الذين يخلُقون الفرص أو يكتشفونها، الحصول على الموافقة على المشروعات التي تتطلب مواردَ مشتركة بين الأقسام من خلال شبكات التواصل الاجتماعي.

تصوغ البيئة الخارجية قدرةَ روَّاد الأعمال على اكتشاف الفرص أو خلقها، وكذلك قدرتهم اللاحقة على استغلال هذه الفرص بهدف تحقيق نجاح تنافسي. علاوة على ذلك، قد تحتوي البيئة الخارجية (أو البيئة المحيطة) على مجموعةٍ من الموارد النادرة والقيِّمة. ويُطلق على مستوى وفرة الموارد في بيئةٍ معينة، التي يمكنها دعم استمرار الشركة واستقرارها و/أو نموها، مصطلح «الوَفرة السخية». والوفرة السخية لبيئةٍ ما مرهونةٌ بالسياق الخاص بالشركة. فرُواد الأعمال (وشركاتهم) يدخلون في علاقاتٍ تبادليةٍ مع البيئة الخارجية؛ لأنهم يعجزون عن توفير جميع الموارد اللازمة داخليًّا.

وفي البيئات الديناميكية، يحرص بعض روَّاد الأعمال والشركات على تطوير العلاقات والشبكات ورأس المال الاجتماعي، وحشد كلِّ هذا من أجل الوصول إلى الموارد اللازمة التي يوفِّرها

الشركاء. وبعد ذلك، يجمعون هذه الموارد أو يدمجونها معًا لاستغلال الفرص. يمكن وضع الاستراتيجيات التعاونية مثل تكوينِ تحالفاتٍ لبناء القدرات وتعزيز الميزة التنافسية. يمكن أن تتبادل الشركات الكبيرة والصغيرة الأفكارَ والمعارفَ والخبراتَ والفرصَ لتيسير سُبُل الابتكار التعاوني.

يتمثَّل أحدُ الآثار السلبية المحتمَلة في أن بعض شركات الريادة قد تواجه صعوباتٍ فيما يتعلَّق بتأمين الموارد لأنها تفتقر إلى الشرعية أو المصداقية. ومن الجدير بالذكر أن بعض المورِّدين أو المستثمرين المحتمَلين ربما لا يكونون مقتنعين بأن الفرصة قابلة للتطبيق، أو/وربما يكونون قلقين من أن رائد الأعمال لا يتمتع بالقدرة على استغلال الفرصة، وهو ما قد يجعل المستثمرين الخارجيين يُحجِمون عن المشاركة.

تجميع الموارد

في مطلع القرن العشرين، أشارَ ألفريد مارشال إلى أنَّ المهام الإدارية سِمةٌ أساسية للنشاط الريادي ومَورد في حد ذاته كذلك. ويؤدي اضطلاع رائد أعمال بدور التنسيق داخل شركة ريادية إلى الإبداع وعدم الاستمرار كذلك. وهذه الفكرة الثاقبة مهمة؛ نظرًا لأن الموارد في حد ذاتها لا تقود إلى استغلال الفرصة. وعوضًا عن ذلك، ينبغي أن يتحلَّى روَّادُ الأعمال بالقدرة على اختزان وحشد وجمع الموارد الخاصة اللازمة لاستغلال الفرصة التي أوجدوها أو اكتشفوها. مع تطوُّر شركات الريادة، يطوِّر البعضُ القدرة على استغلال الموارد ومزْجها من خلال الإجراءات الروتينية المؤسسية. وعلى ضوء البيئة المشوبة عادةً بعدم اليقين والديناميكية التي يعملون فيها، يجب على روَّاد الأعمال أن يُنمُّوا المزيدَ من القدرات التي تمكِّنهم من إعادة تشكيل الموارد اللازمة للتكيُّف مع ظروف السوق المتغيِّرة.

يختلف روَّاد الأعمال وشركات الريادة في قدراتهم على التعامُل مع تنوُّع الموارد التي يحتاجون إليها. وهذا التباين في الموارد هو مصدر اختلاف قدراتهم على استغلال الفرص بنجاح، واختيار الفرص التي يستغلونها.

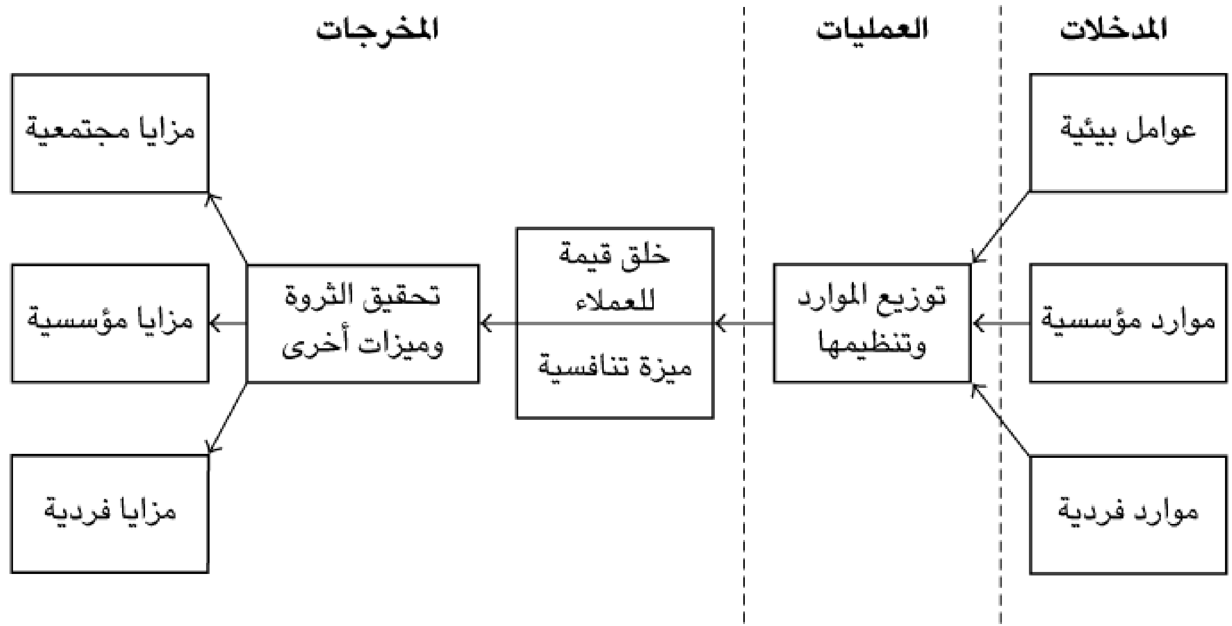
بعض المدخلات في عملية الريادة تكون قابلة للتبادُل بين أي مشروع وآخر، في حين أن بعضها يقدِّم إسهامًا محدَّدًا لقيمة مشروع رائد الأعمال. تتمثَّل رؤية جاي بارن في أن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمشروع الريادي يقتضي وجودَ مواردَ تميِّز الشركة على نحو خاص، وتتسم بكونها قيِّمة ونادرة، ولا يمكن تقليدها بإتقان (أي مَورد قيِّم تتحكَّم فيه شركة واحدة فقط)، ولا يمكن استبدالها دون بذل جهدٍ كبير. قد تكون هذه المواردُ ملموسة أو غير ملموسة، ومتراكمة من البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمشروع التجاري. وتختلف الشركات في الموارد التي تتحكَّم فيها، وربما لا تنتقل هذه الموارد بين الشركات.

ريادة الأعمال الاستراتيجية

تركِّز ريادةُ الأعمال الاستراتيجية الاهتمامَ على فهم الكيفية التي يمكن بها لروَّاد الأعمال وشركات ريادة الأعمال تحقيقُ ثروة من خلال الجمع بين مجموعاتٍ فريدة من الموارد لاستغلال الفرص التي أوجدوها أو اكتشفوها. وتنطوي ريادة الأعمال الاستراتيجية على الدمج بين المنظورَين الريادي والاستراتيجي في تطوير واتخاذ إجراءاتٍ ينتج عنها قيمةٌ ما. يمكن تعريف المنظور الريادي باعتباره سلوكًا يسعى إلى البحث عن الفرصة، في حين أن المنظور الاستراتيجي هو سلوك يسعى إلى البحث عن المزايا، ويتضمَّن ابتكار ميزة تنافسية واحدة أو أكثر والحفاظ عليها باعتبارها السبيلَ الذي يمكن من خلاله استغلال الفرص. يحفِّز هذا النهجُ الاستراتيجي الشركاتِ الكبرى القائمة بالفعل للتعلُّم كي تصير أكثرَ ريادةً، ويحفِّز الشركات الريادية الأصغر حجمًا للتعلُّم كيف تصير أكثرَ استراتيجية.

يدمج نهجُ ريادة الأعمال الاستراتيجية العواملَ البيئية والمؤسسية والفردية في العملية المتزامنة الخاصة بسلوكيات السعي وراء الفرصة والمزايا في آنٍ واحد. يقدِّم مايك هيت وزملاؤه مفهومَ ريادة الأعمال الاستراتيجية كنموذج متعدِّد المستويات للمدخلات والعمليات والمخرجات، كما هو موضَّح في شكل ٣-٢. أولًا، تؤدي الموارد وظيفةَ المدخلات في عملية ريادة الأعمال الاستراتيجية على مختلِف المستويات، بما فيها العوامل البيئية والعوامل المؤسسية والموارد الفردية. ثانيًا، تركِّز الأنشطة أو العمليات المتعلقة بريادة الأعمال الاستراتيجية على تنظيم الموارد والأنشطة الريادية المستخدَمة لحماية الموارد الحالية واستغلالها، وفي الوقت نفسه البحث عن مواردَ جديدة لها القدرة على تحقيق قيمة. ثالثًا، تحقِّق المخرجات الناتجة قيمةً بالنسبة إلى المجتمع والمؤسسات والأفراد. ويشمل هذا المزايا على مستوى التعزيزات المجتمعية والثروة والمعرفة والفرص.

يمكن للشركات ذات الثقافة الريادية التي تشجِّع الأفكارَ الجديدة والإبداع وخوض المخاطر والتعلُّم المؤسسي، أن تتبَّع سلوكَ السعي وراء الفرصة. القيادة الفعَّالة للشركات مطلوبةٌ لتطوير المشروعات الجديدة وتنميتها، ولقيادة المؤسسات القائمة من الناحية الريادية. ربما يؤثِّر هذا النوع من القيادة في الآخرين؛ فيعزِّز لديهم سلوكياتِ السعي وراء الفرصة وسلوكياتِ السعي وراء المزايا.

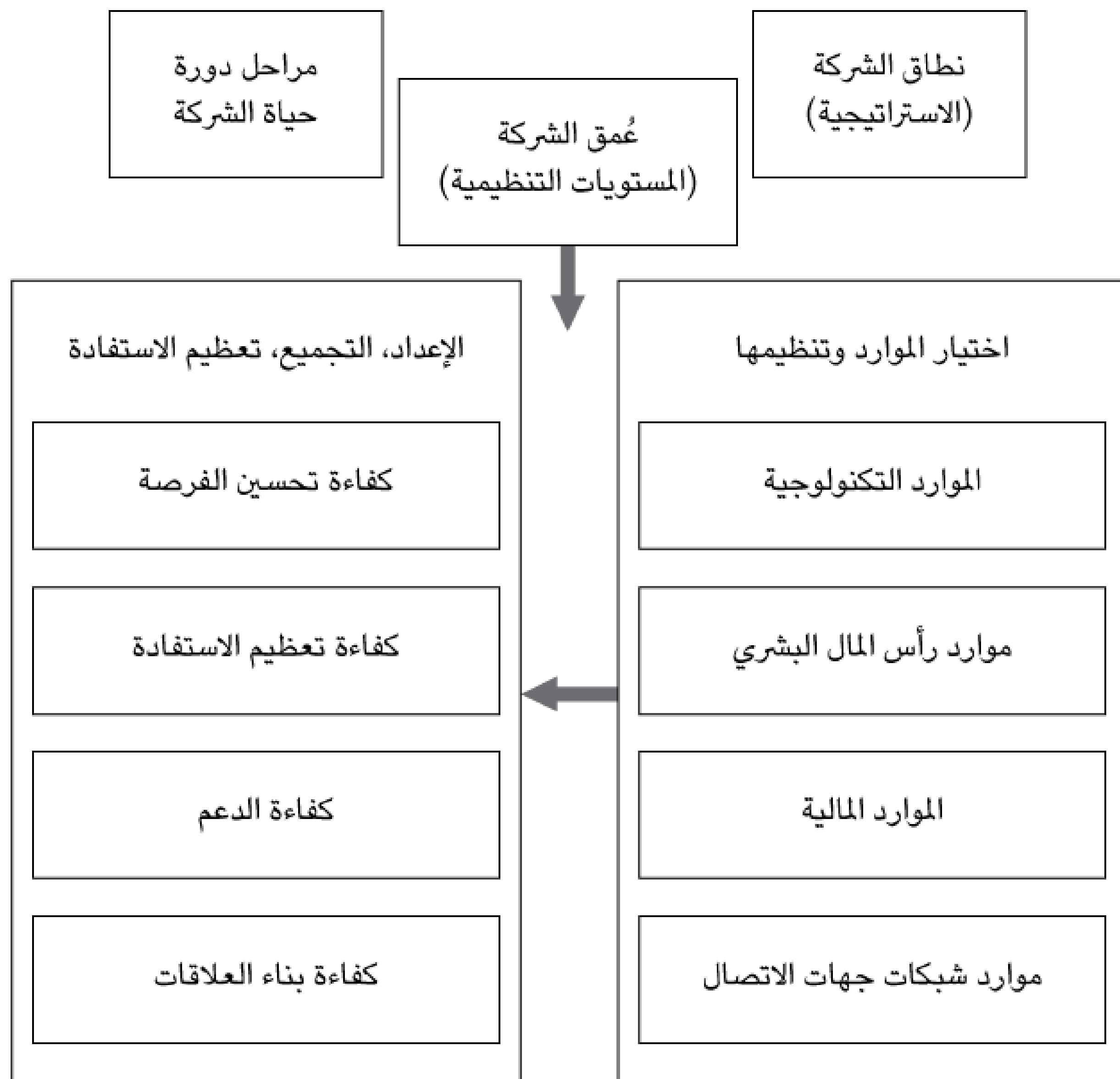


شكل ٣-٢: نموذج المدخلات والعمليات والمخرجات الخاص بريادة الأعمال الاستراتيجية

للانخراط في ريادة الأعمال الاستراتيجية، يُشترط توافر الموارد البشرية والاجتماعية والمالية والتكنولوجية المبيَّنة آنفًا. فرأس المال البشري والاجتماعي مهمَّان لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، في حين أن رأس المال النقدي عادةً ما يكون مصيريًّا للحصول على الموارد اللازمة لاستغلال الفرص أو خلْقها. يمكن لأهداف الفرد ورغبته ورأس ماله البشري وعقليته أن تشكِّل أيضًا النشاطَ الريادي من خلال اكتشاف الفرص الجديدة وخلْقها. وكما أوضحنا في الفصل الثاني، يمكن أن ترتبط عمليةُ اكتشاف الفرص الجديدة بمنظور كيرزنر القائم على اليقظة والانتباه (أي البحث عن الفرص واكتشافها). بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يرتبط خلْق فرص جديدة بمنظور ساراسفاثي القائم على التوليد والابتكار (أي خلْق الفرص وتوليدها).

تنظيم الموارد

يتعيَّن على روَّاد الأعمال التحكُّم في الموارد القيِّمة والنادرة. ومن أجل ضمان ميزة تنافسية مُستدامة للشركة مع مرور الوقت، يتعيَّن عليهم أيضًا دمجُ الموارد أو تنظيمها. يلخِّص شكل ٣-٣ عمليةَ تنظيم الموارد وتنسيقها.



شكل ٣-٣: تنظيم الموارد

تتعلَّق الإجراءات التي تنظِّم مجموعةَ الموارد الخاصة بالشركة بالحصول على الموارد وتجميعها وبيعها لتوفير السيولة النقدية لأغراض أخرى. علاوةً على ذلك، يمكن تجميع الموارد على هيئةِ إمكاناتٍ. وقد يشمل هذا التجميع ترسيخَ الإمكانات الموجودة بالفعل، وتعزيز الإمكانات الحالية وابتكار إمكاناتٍ جديدة. يمكن حشدُ الإمكانات بعد ذلك لخلق قيمة للعملاء. ومن ثمَّ، يمكن لسلسلة من الإجراءات أن تسهِم في خلق وتنسيق ونشر مجموعة الإمكانات المناسبة اللازمة لضمان استراتيجيةٍ ناجحة. يعتمد الشكل القائم لتنسيق الموارد على المرحلة التي وصلت إليها الشركة خلال دورة حياتها، والاستراتيجيات المتبَعة داخلها، ومستوى الشركة.

فيما يخصُّ دورةَ حياة شركة ريادة الأعمال، يمكن تنمية الكفاءة أو القدرة على تحسين الفرص — على سبيل المثال — أثناء مرحلة إدراك الفرصة. وهذا يمكِّن رائدَ الأعمال من حشد أو بناء العلاقات مع جهات الاتصال من داخل المجال والذين يتمتعون بالخبرة في هذا القطاع بالذات. تساعد كفاءات الحصول على الموارد أو الالتزام تجاه شركةٍ ما، أي القدرة على الدعم، في دفعِ الشركة إلى الأمام. ويمكن بناء هذه القدرة مبدئيًّا من خلال بناء علاقاتٍ مع الزملاء. على سبيلِ المثال، في حالةِ روَّاد الأعمال الأكاديميين، قد يتمثَّل هذا في بناء علاقاتٍ مع زملائهم العلماء الذين أقاموا مشروعاتٍ سابقة. خلال المراحل الأولى من دورةِ حياة الشركة، لا بد من وجودِ مهارات الإعداد لتحديد إلى أيِّ مدًى يمكن للموارد التكنولوجية أن تصبح منصةً لإطلاق تقنياتٍ جديدة، ولتحديد طبيعة المنتجات التي يمكن أن تنبثق منها.

الاستراتيجيات

يمكن لشركات ريادة الأعمال أن تنخرطَ في استراتيجياتٍ متناقضة. فمن ناحية، قد تنطوي الاستراتيجية على الرغبة في أن تصبح الشركة رائدةً على مستوى العالم من خلال اختراق الأسواق العالمية وإدراجها في سوق الأوراق المالية في نهاية المطاف. ومن ناحيةٍ أخرى، تستطيع الشركات المعنية بنمط الحياة المتوازن اتِّباع استراتيجية لخدمة إحدى الأسواق المحلية. في الفئة الأولى، قد تكون شركات ريادة الأعمال قادرةً على تنمية كفاءة «إدراك ميزة التجديد». ذلك أن حداثة الشركة يمكن أن تمنحها مرونةً تنظيمية أكبر؛ مما يمكِّنها من التكيُّف سريعًا مع الأسواق الخارجية المتقلِّبة. يمكن لآثار تعزيز الكفاءة الخاصة بالتدويل المبكِّر أن تمنح هذه الشركات حينئذٍ ميزة فيما يخصُّ تطوير أسواقها المحلية.

قد تكون شركات الريادة الناشئة التي تم تدويلها عُرضةً للخطر إذا ارتكبت أخطاءً فادحةً بسبب نقص الخبرات. ومن ثَمَّ، فإن تكوين شراكاتٍ وتحالفاتٍ مع شركات وعملاء رأس المال المُغامِر الذين يتمتعون بخبرة دولية هو السبيلُ إلى تعويض هذا النقص في التعلُّم من الخبرات السابقة. كما أنه قد يمكِّن بعضَ شركات الريادة الناشئة من تنظيم الموارد اللازمة للتدويل الناجح. يتمثَّل البديل في اجتذاب أعضاء الفِرق ذوي الخبرات الدولية ليصيروا شركاء في الفريق المؤسِّس للشركة.

على مستوى المؤسسات القائمة الأكبر حجمًا والمنخرِطة في ريادة الأعمال المؤسسية (انظر الفصل السادس)، يشتمل تنظيمُ الموارد على التنسيق بينَ خبرات الإدارة العليا والوسطى والدنيا. فعلى سبيل المثال، يمكن وضْعُ أفراد الإدارة الدنيا الأقرب إلى عملاء معينين في موضعٍ جيد لإيصال المعرفة التي تساعد في تنظيم الموارد وتوجيهها لخدمة السوق على أفضلِ وجه.

في شركات ريادة الأعمال الجديدة، مثل الشركات الأكاديمية المنبثِقة (انظر الفصل السادس)، قد يشمل التنظيم بناءَ موارد تجارية وموارد رأس المال البشري التقني على نحوٍ أعمق. لا بد من تنمية هذه الموارد على نحوٍ متزامن حتى تتمكَّن هذه الشركاتُ المنبثِقة من تحديد احتياجات السوق

الجديدة، وتشكيلها، وإشباعها. وربما يتحقّق هذا التزامن من خلال تكوين مجالس وفِرَق إدارية، وكذلك من خلال السياق الحاضِن الذي نشأت فيه الشركةُ المنبثِقة.

كثيرًا ما تحتاج الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا الفائقة، مثل الشركات المنبثقة الأكاديمية المنشأ، إلى تطوير مجلس تنفيذي من المديرين ومجلس استشاري علمي يتمتَّع بالكفاءات العلمية اللازمة لاستغلال فرص معينة. ربما لا يتمتع المديرون التنفيذيون الحاليون أنفسهم في الشركة المنبثِقة، وخصوصًا إذا كانت خلفياتهم على غرار خلفية العلماء الأكاديميين، بالمعرفة التجارية أو الإمكانات اللازمة لفهم الساحة التنافسية المتقلِّبة والتحديات المحدَّدة الخاصة بالمجال والأسواق. وقد يحسِّن انتقاءُ المزيَج المناسب من المديرين ذوي المهارات أو العلاقات الفريدة والمفيدة من الميزة التنافسية للشركات المنبثِقة. كما أن مجالس الإدارة في الشركات المنبثِقة ربما تصبح أكثرَ فاعلية عندما يُعيَّن المديرون المؤهَّلون ممن يعرِفون كيفية تسويق التكنولوجيا في مراحلها المبكرة؛ ليساعدوا الشركةَ في تحقيق إمكاناتها بالكامل. يتمثَّل أحدُ العيوب الرئيسية في صعوبة التغلُّب على معارضة مؤسسي الشركات المنبثقة لإدلاء غرباءَ بآراءٍ مختلفة حول أفضل طريقة لتنظيم الموارد.

إنَّ استغلالَ الفرصة بنجاح يُغْري المنافسين بالمحاكاة والتقليد. وإجراءات الحماية الاستباقية مثل حقوق الملكية الفكرية وحماية براءات الاختراع وعقود التفاوض يمكن أن تعيق التقليد. يمكن لحماية براءات الاختراع أن تزيد من قدرة الشركة على الحصول على عائدٍ مقابل استخدام الآخرين للابتكار الخاص بها. ويستطيع روَّادُ الأعمال أن يستعينوا بحقوق الملكية الفكرية وحماية براءات الاختراع ليحموا أفكارهم ومواردهم أو يمنعوا الآخرين من الاستيلاء على القيمة الخاصة بهم. وحماية حقوق الملكية الفكرية والموارد التكميلية هو أمرٌ بالغ الأهمية للحصول على القيمة التي تخلُقها عملية تنظيم الموارد.

الفوائد

يمكن أن تولِّد العمليات والإجراءات التي تشتمل على ريادة الأعمال الاستراتيجية عدةَ نتائج مفيدة ومحتمَلة. فبالإضافة إلى الثروة المالية، يستطيع روَّادُ الأعمال كأفرادٍ أن يحقِّقوا ثروةً اجتماعية وعاطفية (أي تحقيق الذات والشعور بالرضا النابع من تطوير مشروع تجاري مستقل). فالتعلُّم الريادي القائم على التجارب يمكِّن روَّادَ الأعمال من تعزيز مواردهم المعرفية (أي حدة الإدراك، الذاكرة). والأخيرة تمكِّن روَّادَ الأعمال من بناء مخزون معرفتهم الشخصية، وهو ما يقود بدوره إلى المزيدِ من الدقة في إدراك المزيد من الفرص التجارية الإضافية وتقييمها واستغلالها.

توجد عدة فوائد تجنيها الشركات. على سبيل المثال، قد تقتحم الشركات سوقًا قائمةً بالفعل أو تخلُق سوقًا جديدة لنفسها. وقد تطوِّر منتجًا أكثرَ تميُّزًا عن بقية المنتجات الموجودة ومنتجًا يخلق قيمةً كبيرة للعملاء. وربما تبتكر الشركات تقنياتٍ جديدة أو تطوِّر ابتكاراتٍ ثورية لها القدرة على خلْق القيمة التي تمكِّنها من تحقيق ميزة تنافسية. وبعد أن تحتل الشركات مكانةً رائدة في الأسواق، كثيرًا

ما تنخرط في ابتكاراتٍ متزايدة لتطوير منتجها لتبقى في مركز الصدارة والتفوُّق على المنافسين. وعلى النقيض من ذلك، تستطيع الشركات التي تقدِّم تقنياتٍ وابتكاراتٍ جديدة أن تنتج معارفَ جديدة. وهذا بدوره قد يوفِّر فرصًا جديدة للسوق من أجل تقديم منتج جديد أو خلق سوق جديدة.

يمكن أن ينطوي هذا على فوائدَ مجتمعية كثيرة. فقد يُسهم تأسيس شركاتٍ جديدة وتحقيقُ ميزة تنافسية مُستدامة ونمو إسهامًا إيجابيًّا في النشاط الاقتصادي الإضافي (أي خلق فرص العمل، والتقدُّم التكنولوجي، وتحقيق الاستقرار والنمو الاقتصاديَّين)، وكذلك إمكانية تحقيق فوائد اجتماعية أخرى. علاوةً على ذلك، قد يشجِّع هذا على انبثاق ثقافة جديدة لريادة الأعمال الاجتماعية (انظر الفصل السادس)؛ مما يسفِر عنه تأسيسُ شركاتٍ جديدة غير هادفة للربح تُثري البيئة الطبيعية و/أو مصمَّمة للتغلب على التأثير السلبي للشركات الأخرى على البيئة المادية، أو الحد منه.

خطة العمل ونموذج العمل

يطوِّر روَّادُ الأعمال خططَ العمل التي تبرز طبيعة المشروع التجاري، والسوق المستهدفة والعملاء المستهدفين، والموارد التي يحتاجونَ إليها لتحقيق أهدافهم المتمثلة في تلبية احتياجات السوق المتصوَّرة. يستطيع روَّادُ الأعمال أن يطوِّروا خُطط العمل الرسمية وغير الرسمية على حَدٍّ سواء. يُستعان بخطط العمل غير الرسمية باعتبارها دليلًا تشغيليًّا لتيسير عملية تطوير شركة جديدة. وتُعَدُّ خطة العمل الرسمية وثيقةً مهمة لجذب الاهتمام المبدئي لدى المموِّلين مثل البنوك، و/أو هيئات تنمية المشروعات المحلية، و/أو المستثمرين الملائكة، و/أو المستثمرين الرسميين في رأس المال المُغامِر الذين يدعمون الشركة الجديدة. فعلى سبيل المثال، تموِّل الشركاتُ الرسمية ذات رأس المال المُغامِر عمومًا نسبةً صغيرة جدًّا من خطط الأعمال التي يستقبلونها كلَّ شهر بأعداد كبيرة. ومن ثَمَّ، يجب أن تبرز خطةُ العمل بوضوح أنَّ رائد الأعمال الذي يسعى إلى الحصول على التمويل لديه فرصة استثمار موثوق بها؛ مما يوفِّر إمكانيةَ تحقيق عائد كبير على الاستثمار. ينبغي أن تغطي خطة العمل الموضوعات الآتية: جميع الأنشطة الكبرى للمشروع، والتوقعات المالية المستقبلية، واستراتيجية مفصَّلة ومُحكَمة لتحقيق الأداء المتوقَّع، وتفاصيل التمويل المطلوب، والوقت المتوقَّع لحصول المستثمرين على العوائد، وطبيعتها. يوضِّح جدول ٣-١ العناصرَ الرئيسية لخطة العمل.

جدول ٣-١: عناصر خطة العمل

القسم	السمات الأساسية
الملخص التنفيذي	موجز قصير يستعرض غرض الخطة والجوانب الأساسية للخطة، بما في ذلك التمويل المطلوب لتنفيذها (أي المراحل الرئيسية

القسم	السمات الأساسية
	للمشروع)
المشروع التجاري	نبذة عن تاريخ المشروع، والتقدُّم المُحرز، وسبل التنظيم ذات الصلة بمستقبل التطوير
الإدارة والموظفون	تفاصيل خاصة بالخبرات السابقة لفريق الإدارة ودورهم المستقبلي، فجوات الإدارة التي يجب سَدُّها، عدد الموظفين، ومزيج المهارات
المنتجات/الخدمات	وصفٌ للمنتجات أو الخدمات، كفاءة المنتجات/الخدمات في السوق، حالة التكنولوجيا المتضمَّنة، نطاق المنتجات/الخدمات (الحالية والمستقبلية)
السوق والمنافسة	حجم السوق ومعدَّل نموه المتوقَّع، المزيج المحلي والعالمي، قطاعات السوق، العملاء الحاليون والمحتمَلون
التسويق	الأساليب الحالية والمتوقَّعة للتسويق والتسعير
العمليات واستراتيجية الإنتاج	مَرافق الإنتاج الحالية، والتطويرات المستقبلية، والمورِّدون
مقترحات الاستثمار (العروض الاستثمارية)	مبالغ التمويل المطلوبة، حصص المِلكية المتوقَّعة، التقديرات والعوائد، الوقت المتوقَّع لتحقيق المكاسب المستقبلية للمستثمرين، وطبيعة هذه المكاسب
المعلومات المالية	المعلومات المالية لثلاث سنوات سابقة على الأكثر، والتوقُّعات المالية المفصَّلة لثلاث سنوات قادمة على الأكثر، بما في ذلك بيانات التدفُّقات النقدية، والترتيبات المصرفية، وحالة سجل طلبيات البيع والشراء، تحليلات الحساسية والافتراضات المتضمَّنة لها؛ طبيعة أنظمة الرقابة المالية
المخاطر والمراحل الرئيسية	المجالات الأساسية للمخاطرة، والمراحل الرئيسية، وكيفية التعامل معها مستقبلًا
الملاحق	تفاصيل السِّير الذاتية الخاصة بالإدارة، وبراءات الاختراع، إلى غير ذلك حسبما تقتضي الضرورة

قد يلجأ رائدُ الأعمال إلى الاستعانة بنصيحةٍ مهنية ومستقلة من جهاتٍ خارجية لصياغة خطة العمل. يمكن لرائد الأعمال استغلالُ هذا التصديق الخارجي للترويج لمقترَحه الاستثماري لدى

إحدى شركات رأس المال المُغامِر. ومع ذلك، سترغب شركةَ رأس المال المُغامِر في رؤية أفكار رائد الأعمال (أو الفريق المالِك للمشروع الريادي) وخبراته المُبيَّنة بكل وضوح في خطة العمل، وليس أفكار شخص آخر وخبراته. تتمثَّل نقاط الضعف الأساسية في خطة عمل الشركات القائمة على التكنولوجيا الجديدة في التسويق وفريق الإدارة، ثم النواحي المالية، ويُعزى ذلك في الأساس إلى أن روَّاد الأعمال المشاركين في هذه المشروعات يأتون عادةً من خلفية تكنولوجية، وليست تجارية.

على الرغم من أن روَّاد الأعمال يستعينون بخطط العمل على نطاق واسع، فإن جدواها تُعدُّ مسألةً خِلافية. تتمثَّل إحدى المشكلات المحتمَلة في أنها وثائق جامدة، ربما يكون بها أوجه قصور شديدة بالنسبة إلى الشركات التي في مراحل تأسيسها الأولى؛ حيث لا يكون المنتج ولا السوق قد تحدَّدا على نحوٍ جيد. وقد يتضح أن الافتراضات التي تستند إليها خطة العمل مضلِّلة على نحوٍ خطير عندما يتعامل رائد الأعمال مع واقع السوق. تؤكِّد الممارسات الحديثة على ضرورة تطوير رائد الأعمال لنموذج عمل محدَّد. وهذا من شأنه أن يوجِّه تركيز رائد الأعمال نحو التفكير في الكيفية التي سيخلق بها المشروع قيمةً ويقدِّمها إلى العملاء ويحقِّقها لهم. يعكس نموذج العمل افتراضاتِ الإدارة بخصوصِ ما يريده العملاء، وكيف يريدونه، وكيف يمكن للشركة أن تنظِّم جهودها لتلبِّي تلك الاحتياجات على أفضل وجه. وتتمثَّل قيمةُ نموذج العمل في إبراز كيفية التنسيق بين أجزاء المشروع لإنتاج المنتج/الخدمة، وكيف سيتم الوصول إلى الإمدادات، وكيف سيتم توزيع المنتج/ الخدمة على العملاء، وكيف ستتدفَّق الإيرادات إلى المشروع مع مرور الوقت. يشجِّع هذا المنهج القائم على نموذج العمل روَّادَ الأعمال على التعامُل مع السوق المحتمَلة في مرحلةٍ مبكِّرة. ويُمكِّن رائدَ الأعمال من تطوير رؤًى أكثرَ واقعية بخصوص نموذج الإيرادات، والتسعير، والموارد، والتكاليف المرتبطة باكتساب العملاء والمورِّدين. على سبيل المثال، يتضمَّن نموذج العمل التجاري المختلط الوجودَ الفعلي (عبْر منافذ البيع بالتجزئة الفعلية) والوجود الإلكتروني (عبْر شبكة الإنترنت) للشركة في سوق العمل. فعلى سبيل المثال، يمكن لمتجر متعدِّد الفروع (سلسلة متاجر) أن يتيح للعميل طلب المنتجات عبْر شبكة الإنترنت، لكنَّ تَسلُّم طلبه يكون من المتجر المحلي.

الفصل الرابع

السياق المحيط بروَّاد الأعمال

ثمَّة جدلٌ دائر حول ما إذا كان روَّاد الأعمال هم روَّادٌ بالفطرة أم بالاكتساب. ومن المحيِّر حقًّا معرفةُ السبب وراء اعتبار هذه النقطة مثارَ جدل في حالة روَّاد الأعمال أكثر من غيرهم؛ من الفيزيائيين أو المحاسبين مثلًا. ومع ذلك، ثَمة سؤال محوري قد شغل حيزًا كبيرًا في جميع المؤلَّفات التي تناولت ريادةَ الأعمال، ألا وهو: «هل شخصية الفرد أم طريقة اندماجه في المجتمع هي ما تشكِّل ميله إلى أن يصير رائد أعمال؟» فمن ناحية، شخصية الفرد، حسب تعريفها الفضفاض على ضوء تصرُّفاته ومشاعره وأفكاره الطبيعية المعتادة، هي المسئولة عن تفسير تصرُّفاته. وتتبنَّى هذه المقاربة الرأي القائل بأن التحلي بسماتٍ شخصية فطرية تهيِّئ الفرد نحو السلوك الريادي.

ومن ناحية أخرى، ربما تحدِّد السياقات الاجتماعية وسياقات التاريخ الوظيفي نزعةَ الفرد نحو أن يصير رائدَ أعمال، أو بالأحرى رائد أعمال ناجحًا. وقد تحدِّد السياقات الاجتماعية مدى العرْض والطلب على السلوك الريادي. تتمثَّل الأبعادُ الأساسية للسياق الاجتماعي في الطبقة الاجتماعية، وحجم الأسرة، وخلفية الأبوَين. وقد يحدِّد السياق الاجتماعي توقُّعات الفرد، وإمكانية تلقِّيه تعليمًا عالي الجودة، وقدرته على الحصول على فرصة عمل، وقدرته على الحصول على منصب وظيفي. وقد يشجِّع على تجميع الموارد المالية وموارد رأسِ المال البشري على هيئة إمكاناتٍ إدارية وفنية وريادية. ومن ثَم، يحدِّد السياق الاجتماعي إمكانيةَ الوصول إلى الموارد التي قد تعزِّز أو تعوِّق رغبةَ الفرد في أن يصير رائدَ أعمال، وحياته المهنية اللاحقة في مجال ريادة الأعمال. ولهذا الرأي تبِعات واضحة على تطوير السياسات المحفِّزة لريادة الأعمال. قد يفترض الممارسون أنه يمكن زيادة عدد روَّاد الأعمال (ومستوى كفاءتهم) إذا جرى استغلال البيئة الخارجية على نحوٍ يشجِّع المزيد من الأشخاص على الاطلاع على المعلومات وتلقِّي التعليم والحصول على التدريب المعزِّز للتوجُّهات والموارد الريادية.

يعرض جدول ٤-١ الاختلافات الرئيسية بين نظرية الشخصية «الفطرية» ونظرية «الاكتساب» القائمة على التنمية الاجتماعية. في الفصل الخامس، نستعرض بإيجازٍ منظورَ الشخصية الفطرية. أما في هذا الفصل، فإننا نناقش أوجه الصلة بين السياق الاجتماعي للفرد والتوجُّهات والمصادر التي يمكن تجميعها في مراحل الحياة المختلفة، والتي يمكن حشدُها للسعي إلى العمل في مجال المشروعات المغامرة.

العملية الاجتماعية

يمكن أن تتطوَّر الأفكار والطموحات الريادية في إطار السياق الاجتماعي. ويمكن لهذه السياقات أن تحدِّد شكلَ العرض والطلب على السلوك الريادي. يحدِّد السياق الاجتماعي الخاص بالمرء إمكانيةَ وصوله إلى الموارد التي قد تشجِّع المسار المهني في مجال ريادة الأعمال أو تعوقه. كما يمكن أن يُعرقِل السياقُ الاجتماعي القرارات المهنية الخاصة بالمرء. ربما تفرض التوقُّعات والتجارب التي يخوضها الأفراد في البيئة الاجتماعية قيودًا على قرارهم العملَ روَّادَ أعمال. كما يمكن تنشئة الأفراد اجتماعيًّا بحيث يتصرَّفون بطرقٍ تتناسب مع ما تستحسنه مجموعةُ أدوارهم. وربما تُترجَم القيم السائدة بين المعارف المقرَّبين إلى توقعاتٍ تشكِّل السلوك لدى الفرد.

يشير منظور التنمية الاجتماعية الذي قدَّمه ألان جيب وجون ريتشي إلى أن نوعيات المواقف التي يواجهها الأشخاص، والفئات الاجتماعية التي ينتمون إليها على مدار حياتهم، تحدِّد التوجُّهات والموارد اللازمة للمشاركة في عملية ريادة الأعمال. يلخِّص جدول ٤-٢ العواملَ الاجتماعية التي تصوغ أفكار الأفراد وطموحاتهم في مجال ريادة الأعمال في مراحل الحياة المختلفة. وثَمة فارقٌ يميِّز بين المراحل العمرية المختلفة: مرحلة الطفولة، والمراهقة، ومرحلة البلوغ المبكِّر، ومنتصف العمر وأواخر العمر. وربما تكون التجارب الحياتية الأولى عنصرًا تكوينيًّا خاصًّا فيما يتعلَّق بتشكيل الطموحات الأساسية، ولكن يمكن أن تشكِّل مرحلة البلوغ الأفكار والطموحات الريادية أيضًا. يوضح جدول ٤-٢ عدةَ عوامل يحتمل أن تشكِّل تطوُّر الطموحات والأفكار وطرق التفكير والمهارات والتجارب الفردية الخاصة بريادة الأعمال.

جدول ٤-١: نظريات عن تنمية المشروعات الصغيرة الجديدة وشخصية الفرد*

	نظرية «الفطرة» القائمة على الشخصية	نظرية «الاكتساب» القائمة على التنمية الاجتماعية
تشكيل الدافع الأساسي	من المفترَض أن يكون الدافع الأساسي فطريًّا، ويتحدَّد في مرحلةٍ مبكرة نسبيًّا في الحياة	من المفترَض أن يكون نتيجةً لمجموعة متنوِّعة من التأثيرات على مدار الحياة (بما فيها الطبقة الاجتماعية، والأسرة، ومستوى التعليم، والمسار المهني)
تأثيرات أثناء فترة البلوغ على الرغبة في العمل كرائد أعمال	تنشأ هذه الرغبة من الداخل، وهي استجابة لشخصية المرء	تنشأ هذه الرغبة نتيجةً للتفاعل مع الآخرين
اكتساب أفكار تجارية جديدة	تُعزى إلى الفرصة والحظ والقَدَر، وكذلك إلى سماتٍ شخصية محددة	تُعزى إلى عملية مستمرة يصحبها نمطٌ معيَّن وقَدْرٌ من

	نظرية «الفطرة» القائمة على الشخصية	نظرية «الاكتساب» القائمة على التنمية الاجتماعية
		التنبؤ حسب معرفة الفرد ومُجمَل المواقف الاجتماعية التي يمر بها المرء
تفسير قرار الدخول في مشروع تجاري	يُعَد هذا القرار حَدَثًا فرديًّا وشخصيًّا: يكون رائد الأعمال الجديد رائدًا «بالفطرة، لا بالاكتساب»، ويبحث على نحوٍ غير واعٍ تقريبًا عن الفرصة «المناسبة»	يمكن تفسيره في ضوء التفاعلات الجماعية ونمط الحياة
فلسفة التدخُّل من جانب الحكومة	نظرًا إلى أن ريادة الأعمال هنا تتضمَّن مبدأ «الانتخاب الطبيعي»، يُعَد التدخل الخارجي هامشيًّا بالأساس؛ ومن ثَمَّ، من الأفضل توجيه النشاط نحو تذليل العقبات التي تفرضها البيئة المحيطة مثل فرض الضرائب	الاعتقاد بأن التدخل الاجتماعي يمكن أن يجهِّز المرءَ والبيئة لتحقيق الغايات المنشودة

* المصدر: منقول بتصرُّف عن جيب وريتشي (عام ١٩٨٢، صفحة ٢٨)

جدول ٤-٢: العوامل المؤثِّرة على تنمية الأفكار والطموحات الريادية في مختلف مراحل الحياة*

مرحلة الطفولة	مرحلة المراهقة	مرحلة البلوغ المبكرة	منتصف العمر	أواخر العمر
الطبقة الاجتماعية للأبوين والأسرة الأوسع نطاقًا والحَراك الاجتماعي	تأثير الأبوين والأسرة الأوسع نطاقًا على التفضيلات المهنية	اختيار مواصلة التعليم/ التدريب	الحَراك الوظيفي والاجتماعي	بلوغ طبقة اجتماعية معيَّنة وتحقيق دخل/ثروة
الوضع المهني للأبوين والأسرة	الاختيارات المتاحة للتعليم	الترتيب الدراسي	طبيعة العمل	الحالة الأسرية

مرحلة الطفولة	مرحلة المراهقة	مرحلة البلوغ المبكرة	منتصف العمر	أواخر العمر
الأوسع نطاقًا	المهني			
الاختيارات التعليمية للأبوين والأسرة الأوسع نطاقًا	التعليمِ بوصفه وسيلةً لإبراز القيم والأهداف	الصداقة والانتماء المجتمعي	إعالة أسرة وتكوين صداقات	الانتماء والترابط المجتمعي
قيم وأهداف حياة الأبوين والأسرة الأوسع نطاقًا	الصداقة والانتماء المجتمعي	التأثير الباقي من ناحية الأسرة	علاقات العمل	فرص العمل الإضافية
		احتمالية تكوين أسرة	منظومة الحوافز والإشباع الوظيفي	الإشباع الوظيفي
		طبيعة العمل	التفاعلات مع البيئة المحيطة على المستوى الاجتماعي والمهني	المعاشات وتسهيلات التقاعُد المبكِّر
			التدريب والتطوير في مجال الأعمال التجارية	

* المصدر: جيب (عام ١٩٨٧، صفحة ١٣)

تتعلق العوامل الاجتماعية والاقتصادية محل النظر هنا بالطبقة الاجتماعية وتركيبة الأسرة وخلفية الأبوين. قد تؤثِّر هذه العوامل على أنماط الفرص وعملية اتخاذ القرار الريادي. إنَّ وجود قدوة أبوية يمكن أن يرقى بمستوى التوقعات ويشجِّع أفراد الأسرة على أن يصيروا أصحابَ مشروعاتٍ تجارية. فعلى سبيل المثال، يزيد احتمالُ أن يسعى الأبناء المنحدرون من أُسَر تمتلك مشروعاتٍ تجارية خاصة نحو اتخاذ مساراتٍ مهنية تؤهِّلهم ليكونوا أصحاب مشروعات أيضًا. ربما يحدِّد

عُمر المرء ومستوى تعليمه وسِجله الوظيفي شكلَ التوقعات وإمكانية الوصول إلى الموارد التي يمكن حشدُها لخلق الفرصة واكتشافها واستغلالها. ويمكن أن يؤثِّر العمر على قرار امتلاك مشروع تجاري؛ فقد يفتقر شخصٌ دون سن الثلاثين إلى الموارد، في حين أن شخصًا تجاوز الخامسة والأربعين قد يفتقر إلى الطاقة.

قد تؤثِّر مدةُ الخبرة العملية ومدى ملاءمة تلك الخبرة (أي المعرفة بمجال محدَّد) على قرار العمل رائدَ أعمال. يمكن أن تتشكَّل القرارات الريادية بناءً على نوعية المؤسسة الحاضنة (أيِ صاحب العمل السابق قبل امتلاك مشروع خاص) وحجمها، وإلى أي مدًى أتاحت للأفراد تنمية مهارات حل المشكلات. تمتلك بعض الأماكن والسياقات الاجتماعية مؤسساتٍ تسعى إلى تذليل العقبات المتعلقة بالتوجُّهات والموارد والعمليات والاستراتيجيات أمام تأسيس الشركات الجديدة وتطويرها.

لا يوضِّح لنا منظور التنمية الاجتماعية بالضبط الموارد والمهارات والإمكانات اللازمة لاكتشاف الفرص وخلْقها واستغلالها. ومع ذلك، يمكن الاستعانةُ بهذا المنظور لوصف روَّاد الأعمال واستكشاف الطبيعة المتنوعة لريادة الأعمال.

رأسُ المال البشري

يشير جاري بيكر الحائزُ جائزةَ نوبل في الاقتصاد إلى أن بيانات رأس المال البشري الخاصة بالفرد تحدِّد درجةَ الإنتاجية. فمن المتوقَّع أن يكون للخصائص الديموغرافية والسِّمات المكتسَبة والخبرات العَمَلية المتراكمة الخاصة برائد الأعمال تأثيرٌ إيجابي (أو سلبي) على الإنتاجية. ويمكننا التمييز بين رأس المال البشري العام والخاص. فرأس المال البشري العام متعلِّق بعُمر الشخص ونوعه وخلفيته العِرقية وطبقته الاجتماعية وتعليمه، إلى آخر ذلك. أما رأس المال البشري الخاص، فإنه يتعلق بالإدارة والمعرفة الفنية بالمجال والإمكانات التقنية والريادية والقدرة على الحصول على الموارد والتجارب السابقة لامتلاك مشروع خاص، إلى آخر ذلك. يتحدَّد كثير من متغيرات رأس المال البشري بناءً على السياق الاجتماعي للفرد قبل خوض عملية الريادة وأثناءها.

يمكن لبعض روَّاد الأعمال تهيئةُ الفرص المتاحة لهم وتحسينها للوصول إلى الموارد اللازمة، وحشدها لتذليل العقبات أمام تأسيس الشركات الجديدة وتطويرها. ورغم ذلك، يختلف استعدادُ الأفراد داخل المجتمع في أن يصبحوا روَّادَ أعمال. يمكن أن تشكِّل مجموعةُ الموارد الخاصة بالفرد نزعته نحو اتباع مسيرةٍ مهنية في مجال ريادة الأعمال. تضع الدراسات الراصدة للتفاوتات الخاصة بمعدَّلات تأسيس الشركات الجديدة على المستوى الإقليمي في الاعتبار بيانات الموارد الخاصة بالسكان القاطنين في مكانٍ ما (أي المشكلات الداخلية/المشكلات المتصلة بالعرض) وسياق البيئة الخارجية (أي المشكلات الخارجية/المشكلات المتصلة بالطلب)، وتربط بين هذه العوامل وريادة الأعمال.

استعرضَ عملٌ رائدٌ أجراه بول رينولدز وزملاؤه العملياتَ الأساسية المرتبطة بجغرافية معدَّلات تأسيس الشركات الجديدة؛ وذلك في دراسةٍ شملت اقتصادات سبع دول متقدِّمة. ركَّزت دراسة كلِّ دولة منها على متغيِّرين تابعَين متعلقَين بتأسيس الشركات في جميع القطاعات الاقتصادية في المناطق الإقليمية، وتأسيس الشركات في قطاع التصنيع فقط في المناطق الإقليمية. استُعينَ بأسلوبَين لتكوين مجموعتَي ضبطٍ تُمثِّلان الأحجام المتفاوتة للمناطق الإقليمية. يتناول الأسلوب الأول عددَ الشركات الجديدة في منطقة إقليميةٍ ما خلال فترة الدراسة لكل مائة شركة في تلك المنطقة خلال الفترة السابقة على إجراء الدراسة. وسُمي هذا الأسلوب بالنهج الإيكولوجي، وهو يحلِّل مدى التجديد الذي يشهده قطاعُ الأعمال. أما الأسلوب الثاني، فإنه يتناول عدد الشركات الجديدة في منطقة إقليميةٍ ما خلال فترة الدراسة لكل ١٠ آلاف نسمة من سكان تلك المنطقة خلال الفترة السابقة على إجراء الدراسة. وسُمي هذا الأسلوب بنهج سوق العمل، ويستكشف هذا الأسلوب إلى أيِّ مدًى يتمتع سكان منطقةٍ ما بصفات روَّاد الأعمال.

لُوحِظَ وجود تباين كبير في معدَّلات تأسيس الشركات الجديدة بين دول المجتمع الأوروبي في كلا الأسلوبَين. تأثَّرت الاختلافات المرصودة في معدَّلات تأسيس الشركات الجديدة بالأهمية النسبية لسبع عملياتٍ ريادية يلخِّصها جدول ٤-٣. تمثَّلت العوامل التي شجَّعت كثيرًا على تأسيس الشركات الجديدة في: زيادة الطلب الناتج عن زيادة الدخل والنمو السكاني، السياق الحضري/سياق التجمُّعات العمرانية الذي يعكس مزايا التجمعات السكانية (أي مزايا إمكانية الوصول إلى العملاء، مصدر العرض، وكذلك الوعي بتصرفات المنافسين)، مهارات الشركات الصغيرة وخبرتها وإطارها المعرفي (أي الشركات الحاضنة حيث يستطيع الأفراد تطويرَ الإدارة والمعرفة الفنية بالمجال، وكذلك الإمكانات التقنية والريادية).

جدول ٤-٣: العوامل المؤثِّرة على تنمية الأفكار والطموحات الريادية في مختلف مراحل الحياة

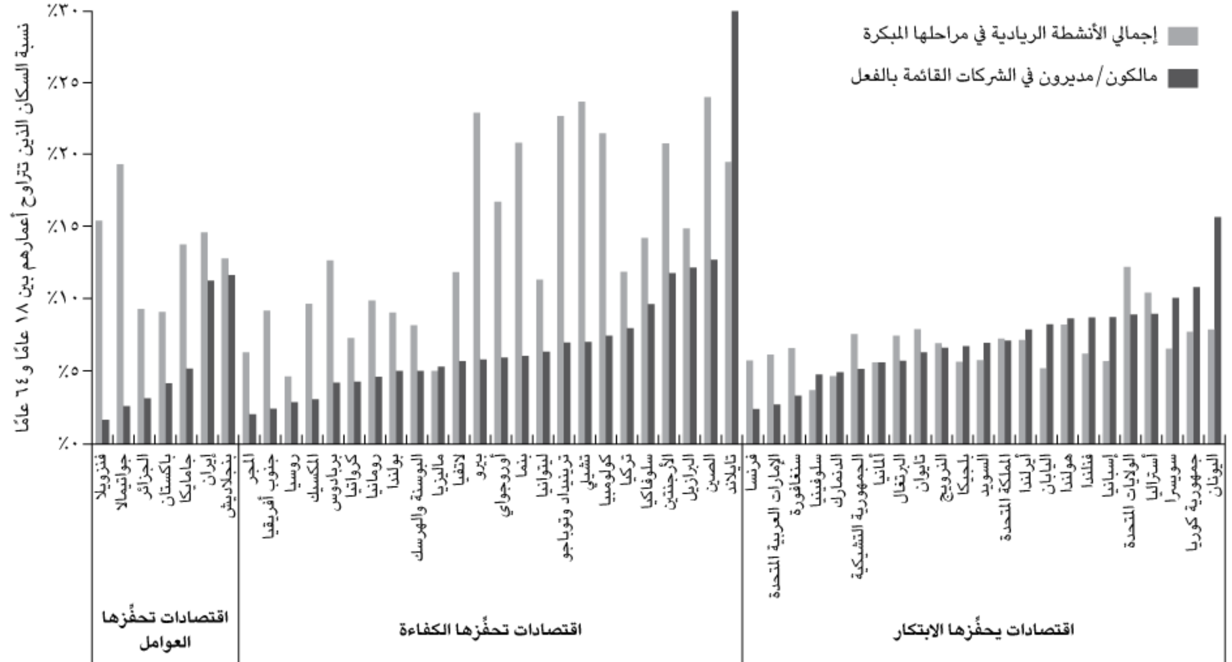
عمليات ريادة الأعمال	جميع القطاعات الاقتصادية	قطاع التصنيع فقط
زيادة الطلب	إيجابي (٦)*	إيجابي (٦)
السياق الحضري/التجمعات العمرانية	إيجابي (٦)	إيجابي (٥)
البطالة	إيجابي (٤)	متفاوت (٥)
ثروة الفرد والأسرة	إيجابي (٣)	لا يوجد (٤)
الشركات الصغيرة/التخصُّص	إيجابي (٦)	إيجابي (٧)
الأخلاقيات السياسية	إيجابي (٢)	إيجابي (٢)
الإنفاق الحكومي/السياسات	لا يوجد (٤)	إيجابي (١)
التنبؤ بنسبة النجاح		

عمليات ريادة الأعمال	جميع القطاعات الاقتصادية	قطاع التصنيع فقط
(عادي - متوسط - تباين واضح)		
معدَّل التأسيس لكل ١٠ آلاف نسمة	٧٨٪	٦٠٪
معدَّل التأسيس لكل ١٠٠ شركة	٦٥٪	٣٢٪

* ملاحظة: يشير هذا إلى عدد الدول التي يمكن أن تتضمَّن مؤشرًا واحدًا أو أكثرَ من مؤشرات العملية

المصدر: رينولدز وآخرون. (عام ١٩٩٤، صفحة ٤٥١)

استنادًا إلى هذه الدراسة، طوَّر بول رينولدز فيما بعدُ مؤشرَ «المرصد العالمي لريادة الأعمال» في عام ١٩٩٩ لمقارنة أوضاع ريادة الأعمال عبْر عدد أكبر من الدول في جميع أنحاء العالم. ويقيس هذا المرصد التفاوت في مستوى النشاط الريادي بين الدول بناءً على اثنَين من العوامل العامة وتسعة من الشروط الإطارية لريادة الأعمال. يتمثَّل العاملان العامان في المتطلبات الأساسية ومعزِّزات الكفاءة. يفترض أن يؤثِّر هذان العاملان على ريادة الأعمال؛ لأنه في ظل غياب الأساس المؤسسي الراسخ لن تتمكَّن العوامل المرتبطة بريادة الأعمال تحديدًا أن تؤدي دورها بكفاءة. وتتمثَّل الشروط الإطارية التسعة المنتقاة لريادة الأعمال في توافر التمويل للأنشطة الريادية، والسياسات الحكومية، والبرامج الحكومية لريادة الأعمال، والتعليم الريادي، ونقل نتائج البحث والتطوير، وانفتاح السوق الداخلية، والبنية التحتية المادية لريادة الأعمال، والبنية التحتية القانونية والتجارية لريادة الأعمال، والأعراف الثقافية والاجتماعية. تسهم هذه الشروط في تصنيف الاقتصادات إلى المستويات الثلاثة الآتية: اقتصادات تحفِّزها العوامل، واقتصادات تحفِّزها الكفاءة، واقتصادات يحفِّزها الابتكار؛ وهذا بناءً على تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي. يحدِّد هذا التقرير ثلاث مراحل للتنمية الاقتصادية بناءً على نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، وحصة الصادرات التي تشمل السلع الأساسية. تحجب التفاوتات الملحوظة في المعدَّلات الإجمالية لريادة الأعمال بين البلدان الموضَّحة في شكل ٤-١ مدى تفاوت المشاركة (لا سيَّما النساء والفئات العمرية المختلفة)، والقطاعات التي تؤسِّس فيها الشركات، ونمو روَّاد الأعمال وطموحاتهم المبتكرة.



شكل ٤-١: المعدَّلات الإجمالية لريادة الأعمال بين الدول لعام ٢٠١١

أنواع روَّاد الأعمال

يمكن تصنيف متغيرات السياق الاجتماعي المرتبطة برأس المال البشري العام والخاص للفرد لتوضيح الأنواع المختلفة لروَّاد الأعمال (والشركات). تسلط هذه التصنيفات الضوءَ على التوجهات المتباينة لروَّاد الأعمال، ودوافعهم، وأصول الموارد وخصومها، وسلوكياتهم، و/أو أفضل (وأسوأ) ممارسات روَّاد الأعمال/الشركات.

قدَّم نورمان سميث تصنيفًا متعمِّقًا لأنواع روَّاد الأعمال. ويوضِّح جدول ٤-٤ أن روَّاد الأعمال الحرفيين ينتمون إلى الطبقة الكادحة (ذوي الياقات الزرقاء)، ولديهم تجاربُ تعليمية وإدارية محدودة، ويفضِّلون العمل التقني، وتحفِّزهم بوجه عام رغبةٌ في الاستقلال الشخصي. وعلى النقيض من ذلك، عادةً ما يتمتع روَّاد الأعمال مُقتنِصو الفرص بمستوًى عالٍ من التعليم، ولديهم تجاربُ أوسع، وحافز لتأسيس شركات ناجحة وتحقيق مكاسب مالية. يتمتع هذان النوعان من روَّاد الأعمال بإمكاناتٍ متناقضة لخلق فرص العمل وتكوين الثروة. ورغم ذلك، لا يزال الجدل دائرًا حول القوة التنبُّئيَّة المتعلقة بالانقسام بين الحرفيين والانتهازيين. ومع ذلك، تبرِز التصنيفات أن روَّاد الأعمال (والمشروعات الاستثمارية الريادية) ليسوا كيانًا متجانسًا.

يعتقد إيان ماكميلان أنه من أجل التعرُّف على ريادة الأعمال حقًّا يجب أن ندرُس روَّاد الأعمال المتمرسين. وهنا يُنظَر إلى رأس المال البشري الخاص بالفرد من منظور ديناميكي، وليس من

منظور ثابت. فبدلًا من الانخراط فقط في مشروع تجاري واحد، قد يختلف روَّاد الأعمال من حيث طبيعة ومدى تجاربهم السابقة في نطاق ملكية المشروعات. وفي بحثنا الخاص، فرَّقنا بين روَّاد الأعمال المبتدئين العديمي الخبرة، الذين ليست لديهم تجارب سابقة في ملكية المشروعات التجارية يحشدونها، وروَّادِ الأعمال المتمرِّسين ذوي الخبرة السابقة. تُعد ملكية المشروعات التجارية ودور اتخاذ القرار داخل المشروع التجاري بُعدَين مهمَّين لريادة الأعمال. وبمراعاة انتشار ريادة الأعمال القائمة على روح الفريق، ربما تتضمَّن هذه الملكية على حصص أقلية أو أغلبية. ومن خلال تبنِّي وجهة نظر تدرك أن الملكية هي عنصر أساسي لريادة الأعمال، يمكن تعريف روَّاد الأعمال المبتدئين (أو مَن كانوا كذلك فيما سبق) مقابل روَّاد الأعمال المتمرِّسين. روَّاد الأعمال المبتدئون هم أفراد ليست لديهم أيُّ تجارب سابقة في ملكية المشروعات التجارية بحصة أقلية أو أغلبية، ويشمل ذلك أن يكونوا مؤسِّسي شركاتٍ أو مشترين لشركاتٍ مستقلة، يملكون حاليًّا حصة أقلية أو أغلبية في ملكية شركة مستقلة، سواءٌ أكانت جديدة أم مشتراة.

جدول ٤-٤: مواصفات روَّاد الأعمال الحرفيين ومُقتنِصي الفرص حسبما حدَّدها نورمان سميث

روَّاد الأعمال الحرفيون	**روَّاد الأعمال مُقتنِصو الفرص**
• يتمتعون بتعليم محدود	• يتمتعون بتعليم أوسع نطاقًا
• ينتمون إلى الطبقة الكادحة	• ينتمون إلى الطبقة الوسطى
• ناجحون كعُمَّال	• لديهم خبرة عملية متنوعة
• تعنيهم المهمة نفسها وليس الإدارة	• تعنيهم الإدارة
• يشاركون في أداء المهام بالرعاية والتوجيه	• يكثرون من تفويض المهام
• يستغلون العلاقات الشخصية في التسويق	• يركِّزون على اتجاهات السوق
• تقتصر مصادرُ التمويل لديهم على المدخرات والأسرة فقط	• لديهم مصادر تمويل كثيرة
• يتَّبعون استراتيجياتٍ صارمة	• يتَّبعون استراتيجياتٍ تنافسية متنوعة ومُبتكَرة

أما روَّاد الأعمال المتمرِّسون، فهم أفرادٌ يمتلكون أو كانوا يمتلكون حصة أقلية أو أغلبية في شركتَين أو أكثر، واحدة منها على الأقل قائمة أو مشتراة. ويمكن تقسيم روَّاد الأعمال المتمرسين إلى نوعَين فرعيَّين، ألا وهما: روَّاد الأعمال ذوو المشروعات المتعاقبة، وروَّاد الأعمال ذوو المشروعات المتزامنة. رائد الأعمال من النوع الأول شخصٌ باعَ/أغلقَ شركة واحدة على الأقل يمتلك فيها حصة أقلية أو أغلبية، ويمتلك حاليًّا حصة أقلية أو أغلبية في شركة مستقلة واحدة. أما

رائد الأعمال من النوع الثاني، فهو شخصٌ يمتلك حاليًّا حصة أقلية أو أغلبية في شركتَين أو أكثر من الشركات المستقلة.

يشير التصوُّر الجديد لريادة الأعمال من منظور الفرصة، الذي ناقشناه في الفصل الثاني، إلى أن ريادة الأعمال تنطوي على اكتشاف فرصة عمل واحدة على الأقل وخلْقها واستغلالها. وعلى النقيض من الآراء القائلة بأن ريادة الأعمال تركِّز على تأسيس الشركات الجديدة، يُقِر هذا المنهج بأنه يمكن استغلال فرصة العمل من خلال تأسيس الشركات الجديدة، أو من خلال شراء شركة خاصة قائمة بالفعل، أو اكتشاف وخلق فرص جديدة في شركاتٍ قائمة بالفعل، أو اكتشاف وخلق فرص في قطاع العمل الحر. وبناءً على هذا التنوُّع، يمكن تصنيف طبيعة ريادة الأعمال المتمرسة في ضوء الأنماط التي يمكن أن تحدُث خلالها. يلخِّص جدول ٤-٥ تصنيفَ طبيعة ريادة الأعمال المتمرِّسة. يشارك روَّاد الأعمال المتمرِّسون المذكورون في الخانات من ١ إلى ٥ في أنشطة ريادة الأعمال على نحوٍ مُتعاقب، في حين أن روَّاد الأعمال المذكورين في الخانات من ٦ إلى ١٠ يشاركون في أنشطة ريادة الأعمال على نحوٍ متزامن. ويشارك روَّاد الأعمال المذكورون في الخانات من ١ إلى ٦ في تأسيس شركاتٍ مستقلة جديدة، في حين أن أولئك المذكورون في الخانتَين ٢ و٧ يشاركون في الشركات الجديدة المنبثِقة عن مؤسساتٍ أخرى.

جدول ٤-٥: تصنيف ريادة الأعمال المتمرِّسة*

طبيعة ريادة الأعمال		رائد أعمال ذو مشروعات متعاقبة	رائد أعمال ذو مشروعات متزامنة
تتضمَّن شركة (شركاتٍ) جديدة	شركة جديدة	مؤسِّسو مشروعاتٍ متعاقبة (١)	مؤسِّسو مشروعاتٍ متزامنة (٦)
	شركات منبثقة (بما في ذلك الشركات التجارية المنبثقة والشركات الأكاديمية/الجامعية المنبثقة)	روَّاد أعمال ذوو مشروعاتٍ منبثقة متعاقبة (٢)	روَّاد أعمال ذوو مشروعاتٍ منبثقة متزامنة (٧)
تتضمَّن شركة (شركاتٍ) موجودة بالفعل	شراء (بما في ذلك عمليات الاستحواذ الداخلي/الخارجي)	مشترو مشروعاتٍ متعاقبة (مثل عمليات الاستحواذ الداخلي/الخارجي الثانوية) (٣)	مشترو مشروعاتٍ متزامنة (مثل عمليات الاستحواذ المُموَّل بالاقتراض) (٨)

طبيعة ريادة الأعمال		**رائد أعمال ذو مشروعات متعاقبة**	**رائد أعمال ذو مشروعات متزامنة**
	روَّاد أعمال لمؤسساتٍ تجارية	روَّاد أعمال لمؤسساتٍ تجارية متعاقبة (٤)	روَّاد أعمال لمؤسساتٍ تجارية متزامنة (٩)
لا تتضمَّن كيانًا قانونيًّا جديدًا	الأعمال الحرة	أعمال حرة متعاقبة (٥)	أعمال حرة متزامنة (١٠)

[*] المصدر: منقول بتصرُّف عن أوكباساران وآخرين (عام ٢٠٠٨، صفحة ١١١)

صار روَّاد الأعمال المذكورون في الخانتَين ٣ و٨ أصحاب شركاتٍ مستقلة قائمة. تتضمَّن عمليات الاستحواذ هذه أفرادًا من خارج الشركة قاموا بالشراء مباشرةً، أو مستثمرين خارجيين اشتروا حصة مسيطرة في الشركة (استحواذ خارجي)، وأفرادًا من داخل الشركة اشتروا حصةً مسيطرة في الشركة (استحواذ داخلي أو إداري). قد تتضمَّن بعض عمليات الاستحواذ الداخلي أو الإداري بيعَ المؤسِّسين لشركاتهم، ثم معاودة شرائها في وقتٍ لاحق عندما يجد المستحوذون أنفسهم عاجزين عن تحقيق الأداء المناسب؛ نظرًا لأنهم لا يملكون المعرفةَ الضمنية التي يملكها مؤسِّس الشركة. علاوةً على ذلك، قد تكون بعض عمليات الاستحواذ الداخلي هذه عبارةً عن عمليات استحواذ ثانوية تحصل فيها نفس الإدارة على حصةٍ أكبر في الشركة من خلال إعادة الهيكلة المالية، التي قد تكون مرتبطةً ببيع مستثمري الأسهم الخاصة الأوائل لحصصهم (سنناقش الاستحواذ الداخلي أو الإداري بمزيد من التفاصيل في الفصل السادس). ويشارك روَّادُ الأعمال المذكورون في الخانتَين ٤ و٩ باعتبارهم روَّادَ أعمال مؤسِّسين في شركاتٍ موجودة بالفعل (يعملون فيها)، ولم يشتروا الشركة. وروَّادُ الأعمال المذكورون في الخانتَين ٥ و١٠ هم أفرادٌ يعملون لحسابهم الخاص (في عمل خاص) ولم يؤسِّسوا كِيانًا قانونيًّا بعينه. وسنعود لنتناول هذه الأنماط المختلفة من ريادة الأعمال في الفصل السادس.

يشكِّل روَّادُ الأعمال المتمرِّسون نِسبًا كبيرة من أصحاب الشركات الخاصة في دولٍ مثل المملكة المتحدة (بنسبة ٥٢٪)، والولايات المتحدة (بنسبة بين ٥١٪ و٦٤٪)، وفنلندا (بنسبة ٥٠٪)، وأستراليا (بنسبة ٤٩٪)، والنرويج (بنسبة ٤٧٪)، والسويد (بنسبة ٤٠٪)، وماليزيا (بنسبة ٣٩٪). وربما يتغلب روَّادُ الأعمال المحنَّكون، المزوَّدون بالموارد والمعرفة المستقاة من التجربة السابقة في ملكية المشروعات التجارية، بسهولة على عقبات تأسيس شركاتهم وشرائها وتنميتها أكثر من روَّاد الأعمال المبتدئين. ونتيجةً لهذه المعرفة المتوقَّعة، تُعَدُّ احتمالية أن يحقِّق روَّادُ الأعمال المتمرِّسون عوائدَ مالية شخصية أكبرَ وفوائد أعظم للمجتمع من خلال تنمية الشركات التي توفِّر فرصًا أكثرَ للتوظيف والنمو، بالإضافة إلى توليد إيراداتٍ ضريبية أعلى، أمرًا ذا أهمية كبيرة.

رائداتُ الأعمال

ثَمة اعتقادٌ سائد بأنَّ النساء يتمتعن بمجموعةٍ أكبر من الخصال الاجتماعية المرتبطة بالتعبير عن الذات، والتواصل مع الآخرين، والتقارب، والرفق، وتقديم الدعم، والخجل. وعلى النقيض من ذلك، يُفترض أن الرجال ترتبط بهم مجموعةٌ أكبر من الخصال المتعلقة بالتوجيه الذاتي وممارسة المسئولية، مثل التحرُّر وروح التحدي والاستقلال الذاتي والمنظور العملي والشجاعة. وما بين القوالب النمطية الوصفية المتعلقة بحال الرجال والنساء، والقوالب النمطية الإلزامية المتعلقة بالحال الذي ينبغي أن يكون عليه كلٌّ من الرجال والنساء، توجد عادةً معتقدات توافقية وأدوار معتادة لكل جنس. يُنظَر إلى الرجال بوجهٍ عام باعتبارهم أكفأ وأكثرَ تحمُّلًا للمسئولية من النساء. ومن منظور اجتماعي ثقافي، ربما ترتبط القوالب النمطية للنساء والرجال بالقوالب النمطية للأدوار الاجتماعيةً المعتادة لكل جنس. فقد يُنظَر إلى النساء باعتبارهن ربَّات المنزل. أما الرجال فيُنظر إليهم عمومًا باعتبارهم العائلين للأُسرة. وتُعلِّي هذه الأدوار المفترَضة من المعتقدات السائدة بخصوص سمات النساء والرجال. وقد تتجلَّى القوالب النمطية القائمة على الجنس المنتجة ثقافيًّا والمكتسَبة اجتماعيًّا في التنافر المتصوَّر بين الطبيعة الأنثوية ودور القائد الريادي، وإسناد القدرات الريادية إلى جنسٍ بعينه. يربط الناس عمومًا بين السمات الذكورية وروَّاد الأعمال. ويُطلَق على هذا مصطلح الهُوية الجنسية. تتوافق ظاهرة «ربط فكر روَّاد الأعمال بالتفكير الذكوري» مع الفكرة القائلة بأن «نظريات ريادة الأعمال ابتكرها رجال، من أجل الرجال، لتُطبَّق على الرجال.» وقد تواجه النساء تحيُّزًا مجحفًا في هذا الصدد. وقد يحدث هذا التحيُّز المجحف في مواقفَ تُبرِز تصوُّراتٍ متعلقة بالتعارض بين دور المرأة المنوط بجنسها كأنثى ودور القيادة الريادية.

قد تُقيِّم النساء، اللاتي يدركن عدمَ التوافق بينهن وبين القوالب النمطية الذكورية المتعلقة بريادة الأعمال، قدراتهن على المشاركة في ريادة الأعمال تقييمًا سلبيًّا. وقد يتلقَّين أيضًا تقييمًا سلبيًّا من مقدِّمي الموارد المحتمَلين (مثل المموِّلين والمورِّدين … إلخ) ومن الرجال الآخرين في حياتهن الذين يَحتجْن دعمهم للانخراط في ريادة الأعمال. وقد تعيق هذه التقييمات السلبية بعضَ النساء عن اتخاذ مساراتٍ مهنية في ريادة الأعمال. وقد يُعزى هذا إلى تصورُّهن أنهن سيتلقَّين مكافأةً أدنى على بعض السلوكيات.

وبوجه عام، يزداد عدد النساء العاملات في الوظائف المتدنية الوضع المنخفضة الأجر. فعادةً يضطررن إلى التغلب على العوائق المتعلقة بالسلوكيات والموارد التي تعيقهن عن امتلاك مشروعاتٍ تجارية. ويلخِّص جدول ٤-٦ العقباتِ التي تواجهها السيداتُ فيما يخصُّ الدور الجنساني والاجتماعي. ويوضح هذا الجدول أيضًا دوافع النساء ومواردهن وسلوكياتهن التي يمكن أن تشكِّل مَيلهن نحو العمل رائداتِ أعمال، ونجاح شركاتهن. وبسبب هذه العقبات، لا تحظى النساء عمومًا بالتمثيل الكافي في مجال ريادة الأعمال.

جدول ٤-٦: العقبات الرئيسية في العمل من منظور السيدات*

المهارات الأساسية	قطاع النشاط	سُبل التحفيز	أساليب الإدارة	الاستراتيجيات	وحدة العمل
مهارات عمل محدودة	تختار النساء شركاتٍ تقليدية أصغر حجمًا في قطاعات البيع بالتجزئة والخدمات وتقديم الرعاية	تجارب مختلفة للتكيُّف مع المجتمع: البيت والأولاد على رأس الأولويات	استراتيجية قائمة على العلاقات عند العمل مع عملاء أو شركاء	استراتيجيات محدودة موضوعة بهدف الحصول على الموارد	عدد أقل من الموارد في الشركات الناشئة
خبرة إدارية محدودة	تتجنَّب النساء قطاعَي التقنية العالية أو التصنيع أو القطاعات غير التقليدية أو القطاعات المبتكَرة للغاية	التغلب على التضارب بين متطلبات العمل والأسرة من خلال العمل بشكلٍ مستقل	التركيز على تنمية مهارات الفِرق والموظفين والتمكين والمثابرة	قرارات استراتيجية وتكتيكية محدودة	التركيز على تجربة خاصة في قطاع محدَّد
خبرة ريادة أعمال محدودة	اختيار مساراتٍ تعليمية ومهنية مُجزية على نحوٍ أقل في	تحويل الهواية إلى مشروع تجاري	أسلوب أنثوي في الإدارة؛ أي أسلوب ذو هيكل غير رسمي	تطوير استراتيجياتٍ تعزِّز جودةَ الإنتاج، وتجاهُل الاستراتيجيات الموجَّهة نحو	شركات أصغر حجمًا مقارنةً بشركات الرجال

المهارات الأساسية	قطاع النشاط	سُبل التحفيز	أساليب الإدارة	الاستراتيجيات	وحدة العمل
	سوق العمل			التعامُل مع فاعلية التكاليف	
توظيف محدودٌ لمهارات التفاوض		سعيًّا لكسب العيش فقط، لا داعي بالضرورة لتحقيق الربح			فرصة أكبر للعمل من المنزل؛ ومن ثَم التعرُّض للمنتجات أو الخدمات بقدرٍ أقل
توظيف محدود للمهارات الإدارية والمالية					التمييز العنصري — تمييز المقرضين ضد المرأة؛ تفضيل إقراض الشركات القائمة التي عادةً ما يسيطر عليها الرجال

* المصدر: كاريف (عام ٢٠١٣، صفحة ١٠)

تذكر النساء أسبابًا متنوعة تدفعهن إلى اتِّباع مساراتٍ مهنية في مؤسسات الأعمال، من بينها التصدي للتفرقة على المستوى الاجتماعي ومستوى سوق العمل؛ والسبيل إلى مكافحة «الحواجز

غير المرئية» المتعلقة بالتفرقة في أماكن العمل التي تعوق أي فرص للارتقاء داخل المؤسسات، واستراتيجية تكيُّف تقدِّم درجةً أكبر من المرونة للتوفيق بين مسئوليات العمل والمسئوليات الأسرية. يمكن أن توفِّر ريادة الأعمال الحريةَ للنساء لصنع طريقهن الخاص نحو التطوُّر بناءً على احتياجاتهن واهتماماتهن وقدراتهن وأحلامهن. فيمكن أن تفتح أبوابًا لتمكين النساء من تلبية احتياجاتهن واستغلال حَدْسِهن الأنثوي وأساليبهن ومهاراتهن وخبراتهن ومعرفتهن. ويمكن أيضًا أن تتيح للنساء استقلالية تحديد جدولهن الزمني ومهامهن وإيقاع العمل الخاص بهن والتحكم في هذا كله، وأن توفِّر لهن قدرًا أكبرَ من المرونة في الجمع بين مسئوليات العمل والمسئوليات الأسرية.

توضِّح ماري لويز روي مسيرتها نحو «الحرية الحقيقية» التي يمكن تحقيقها من خلال ريادة الأعمال. إذ بدأت رحلتها في مجال ريادة الأعمال بطفولة مضطرِبة في مقاطعات كندا الشرقية، ومنها إلى العمل في ورشةٍ لتصميم الأزياء الراقية، ثم العمل بدوام جزئي في أحد المتاجر المحلية المتعددة الأقسام، ثم تولي منصب باحث مساعد في أحد المختبرات، ثم مهندسة معمارية ومصمِّمة مناطق حضرية ذات قيم أخلاقية وبيئية، وبعد ذلك فنَّانة وكاتبة ومؤلِّفة وملحِّنة ومغنِّية. وحصلت على دبلومة من جامعة مونتريال، وكذلك على درجة الماجستير في العلوم التطبيقية. ماري لويز هي أم ورائدة أعمال مُبدِعة قوية الإرادة. وتدير شركتها الخاصة بصفتها استشارية في مجال التصميم الإيكولوجي والتنمية المستدامة (أي القرى البيئية) من ضواحي مونتريال. وتُتابع مسيرتها المهنية في مجال ريادة الأعمال من خلال مساعدة الناس على المستوى الروحي، وتأليف الكتب، وتقديم ورش العمل، وإنتاج الأقراص المدمَجة.

على مدار العقود الماضية، حدثت زيادة ملحوظة في عدد النساء اللواتي يمتلكن شركات. ومع ذلك، لا تزال احتمالات تأسيس النساء لشركاتٍ وامتلاكها أقلَّ من الرجال. على سبيل المثال، في المملكة المتحدة تمثِّل النساء ٤٤٪ من تَعداد السكان النشطين اقتصاديًّا و٢٧٪ فقط من البالغين الذين يعملون لحسابهم الخاص. وعلى الرغم من ذلك، تقدم رائدات الأعمال المستقلات أو المشاركات في فِرقٍ ريادية إسهاماتٍ ملحوظة في تكوين الثروات وتوليد فرص العمل.

تحظى رائدات الأعمال بتمثيلٍ يفوق نسبتهن في قطاع الخِدمات وقطاع البيع بالتجزئة تحديدًا، إلا أن هناك زيادةً ملحوظة في دخولهن إلى قطاعات البناء والتشييد والبيع بالجُملة والمواصلات. وهناك صلة بين قطاعات الخِدمات التقليدية وارتفاع نسبة دخول الشركات الجديدة في هذه القطاعات بسبب انخفاض العوائق والموارد اللازمة لدخولها السوق، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة إغلاق الشركات الجديدة. وربما يُعزى السبب جزئيًّا وراء وجود كثير من الاختلافات على مستوى الأداء بين الشركات التي يمتلكها النساء والرجال إلى اختيار القطاع الصناعي، وليس بسبب اختلافاتٍ حقيقية بين رائدات الأعمال وروَّاد الأعمال. وبوجه عام، تَخلُص الدراسات، التي أُجريت على أداء الشركات دون الالتفات إلى الاختلافات على مستوى القطاعات والموارد بين الشركات التي يملكها الرجال والنساء، إلى أن أداء الشركات التي تمتلكها النساء دون المستوى المتوقَّع. ومع ذلك، عند اتخاذ الاختلافات على مستوى القطاعات معيارًا لضبط الدراسة، تَخلُص معظم الدراسات إلى أن الشركات التي تمتلكها النساء تؤدي أداءً جيدًا يضاهي أداء الشركات التي يمتلكها الرجال.

وتشير الأدلة أيضًا إلى أنه عند اتخاذ الاختلافات على مستوى الموارد معيارًا لضبط الدراسة على روَّاد الأعمال ورائدات الأعمال، يكون أداء رائدات الأعمال جيدًا بنفس جودة أداء الرجال فيما يخصُّ كثيرًا من مؤشرات أداء الشركات، ويكون أداؤهن أفضلَ من الرجال فيما يخصُّ بعض المؤشرات الأخرى.

إيلي مينوج هي مغنِّية بوب شهيرة تمتلك إمبراطورية تجارية ناجحة من خلال شركة «ديرنوت» المحدودة المملوكة لها. تجتذب جولات حفلاتها الموسيقية حشودًا ضخمة من الجماهير، وتحقِّق إيراداتٍ كبيرة جدًّا من مبيعات التذاكر على النقيض من مبيعات ألبوماتها الغنائية. وتُظهِر أنشطةُ كايلي أن عنصر الفخامة مُربِح ويستحق الجهد المبذول. فهي تفرض رسومًا باهظةً نظير دعواتٍ خاصة مقتصِرة على فئاتٍ معيَّنة في الحفلات الغنائية لافتتاح الفنادق وإقامة حفلات كبار الشخصيات أو الحفلات الخاصة فقط. وتركِّز كايلي باستمرار على عناصر التكيُّف والتغيير والتنوُّع. ومن بينِ ما تروِّج له الأدواتُ المنزلية والعطورُ (للنساء والرجال) والكتب والملابس. وتواصل التوسع في علامتها التجارية من خلال البحث المستمر عن أسواق جديدة من حيث المنتجات والخدمات والمواقع.

تشانج يين (المعروفة أيضًا باسم تشونج يان) هي «إمبراطورة النُّفايات الورقية»، وتُعَدُّ أغنى مُواطنة صينية وأغنى سيدة عصامية في العالم كله. فهي مؤسِّسة ومديرة شركة «ناين دراجونز بيبر هولدينجز»، وهي شركة عائلية تعمل في مجال إعادة التدوير، وتشتري القصاصات الورقية المُهمَلة من الولايات المتحدة، وتحوِّل الورق المقوَّى في الصين إلى صناديق، تُستخدَم بعد ذلك في تصدير البضائع الصينية. أثناء عملها في أحد مصانع النسيج بمقاطعة جوانجدونج الصينية، لاحظت تشانج أن شركات التصدير الصينية لم يكن لديها ما يكفي من المواد الورقية للتعبئة والتغليف. فاستخدمت مدَّخَراتها الشخصية وأسَّست شركة لتجارة الورق في هونج كونج، كانت تُورِّد النُّفايات الورقية على المستوى المحلي. انتقلت تشانج إلى لوس أنجلوس، وأسَّست مع زوجها الثاني شركة «أمريكان تشانج نام» لتصدير الورق، والتي صارت المُصدِّر الرئيسي للورق في الولايات المتحدة. عادت تشانج إلى هونج كونج لتشترك مع زوجها وأخيها الأصغر في تأسيس شركة «ناين دراجونز بيبر هولدينجز»، التي تنتج تسعة ملايين طن من مواد التعبئة والتغليف سنويًّا.

يلخِّص جدول ٤-٧ الأنماط الرئيسية للمنظور الفردي الجزئي والمنظور الكلي للعمل التجاري والبيئة المحيطة في دراسات ريادة الأعمال النسائية.

جدول ٤-٧: المنظور الجزئي والكلي وريادة الأعمال النسائية*

المنظور الكلي	المنظور الجزئي
رائد الأعمال	**السياق**
سمات شخصية	دور المرأة في المجتمع

المنظور الكلي	المنظور الجزئي
مواصفات ريادية	العوامل المثبِّطة
أساليب التحفيز	شبكات التواصل الاجتماعي ورأس المال الاجتماعي
الهوية والسلوك	
التجارب السابقة في سوق العمل	**الإطار الدولي**
العقبات والعوائق المرتبطة بالنساء	فهْم ريادة الأعمال النسائية
إقامة شبكات التواصل	الأثر الثقافي على عمل المرأة بيئات العمل التي تحفِّزها الحاجة في مقابل بيئات العمل التي تحفِّزها الفرصة
وحدة أعمال تجارية	
اختيار المجال	**مسائل السياسة العامة**
موارد رأس المال الأولي	القواعد والقوانين واللوائح الخاصة بمشاركة المرأة في سوق العمل
استراتيجيات التمويل	
عملية الاستثمار	قوانين عمل خاصة بالأمهات؛ رائدات أعمال من جماعاتٍ عرقية معينة، أمهاتٍ عازبات، إلى آخر ذلك. جماعة ضغط تدعم رائدات الأعمال

* المصدر: كاريف (عام ٢٠١٣، صفحة ٤٦)

يظهر تنوُّعُ الأسس النظرية في الدراسات التي أُجريت على ريادة الأعمال النسائية. استعانَ الباحثون بالنزعة التجريبية النسوية، ونظرية النسوية الليبرالية، ونظرية النسوية الاجتماعية، ونظرية النسوية من منظور التحليل النفسي، ونظرية النسوية الراديكالية لاستكشاف ريادة الأعمال النسائية.

ومع ذلك، من المهم أن نضع في اعتبارنا أن رائدات الأعمال لا يشكِّلن فئةً متجانسة. فلا بد من فهْم الأنواع المختلفة لرائدات الأعمال ووضعها في سياقاتها. يحدِّد روبرت جوفي وريتشارد إسكِيس الأنماط الأربعة التالية للنساء الذين يمتلكن (أو يسعون إلى امتلاك) أعمالًا تجارية، وهذه الأنماط مصنَّفة حسب محاور المُثل الريادية، ومدى تقبُّل النساء لدورهن الجنساني التقليدي.

يرتبط النمط التقليدي بالنساء اللاتي يلتزمن أشدَّ الالتزام بالمُثل الريادية والأدوار الجنسانية التقليدية. في هذا النمط، تخضع المرأة لأداء دور جنساني محدَّد، وتلعب بذلك دورًا أسريًّا أساسيًّا لدعم شريك حياتها. ويتمثَّل الحافزُ في الحاجة إلى تحقيق أرباح، مع الحفاظ في الوقت نفسه على الدور الأسري التقليدي. وتكون المساعدة التي تتلقَّاها من شريك الحياة محدودة جدًّا. أما النمط الأسري، فيخصُّ المرأة المتمسِّكة جدًّا بالدور الجنساني التقليدي، ولكنها في الوقت نفسه ملتزمة على نحوٍ معتدِل بالمُثل الريادية. ويتمثَّل الحافز لبدء مشروع تجاري في تحقيق الذات. ويحدُّ الالتزام بالدور النسائي التقليدي من تطوير المشروع التجاري؛ نظرًا لأن الأولوية تكون لشريك الحياة والأسرة. يرفض النمط المبتكِر من النساء الدورَ الجنساني التقليدي، ويلتزم أشدَّ الالتزام بتحقيق النجاح الريادي. وعلى الأرجح يؤسِّس هذا النوع من الرائدات شركاتٍ في مجالاتٍ ربما واجهن فيها عقباتٍ أمام مسارهن المهني. أما عن النمط الراديكالي من النساء، فإنه يعتبر العمل التجاري بالأساس جزءًا من الحركة النسوية الداعية إلى المساواة. وهذا النوع من رائدات الأعمال لا يلتزم بالأدوار الريادية ولا الجنسانية. وفي ظل هذه الظروف، ربما تخضع الشركة للملكية المشتركة وتُدار باعتبارها شركةً تعاونية.

ثمَّة جدلٌ دائر حول التطبيق الأوسع نطاقًا لهذا التصنيف الخاص برائدات الأعمال، لكنه يسلِّط الضوءَ أيضًا على الحاجة إلى الأكاديميين والممارسين لإدراك تنوُّع التطلعات والاحتياجات والمهارات والكفاءات والمعرفة الخاصة بكل نمط من أنماط رائدات الأعمال. وقد لا تكون بعض العوائق التي تواجهها رائداتُ الأعمال بسبب نوع الجنس وحده. فقد تلعب عوامل رأس المال البشري الأخرى المتعلقة بالخلفية والخبرة دورًا أهم في هذا الصدد.

تصميم الدعم حسب كلِّ نوع من أنواع روَّاد الأعمال

قد تُسفِر الاختلافات بين أنواع روَّاد الأعمال والشركات عن تنوُّع في السلوك والنتائج الريادية. ويولِّد بعضُ روَّاد الأعمال فرصَ عمل أساسية وثرواتٍ أكثر من غيرهم. على سبيل المثال، قد يكون للشركات القائمة على المعرفة والشركات القائمة على التكنولوجيا تأثيرٌ مفيد للغاية. ويتمثَّل أحدُ الدوافع لبذل جهودٍ لتشجيع ريادة الأعمال في الحد من ثقافة الاتكال على الدولة، وتعزيز سبل الاختيار وتشجيع الفرص والتمكين الشخصي؛ مما يحدُّ من عدم المساواة الاجتماعية والإقليمية. وربما تشتمل التدخلات السياسية على دعم المبادرات لتذليل العقبات أمام تأسيس الشركات التي تواجهها الفئات المحرومة، مثل ذوي الاحتياجات الخاصة والنساء والأقليات العِرقية. وتحديدًا،

يمكن تصميم الدعم بحيث يساعد روَّاد الأعمال من هذه الفئات على اختلاف أنواعها في تقديم إسهاماتٍ اقتصادية فضلًا عن الإسهامات الاجتماعية الأوسع نطاقًا. ومن ثَم، فإن تحديد نوع روَّاد الأعمال والشركات له نتائجُ مهمة على مستوى رفاهية الأمة، وآثار متعلقة بتصميم سياساتٍ تعنى بروَّاد الأعمال (والشركات).

ربما يحتاج بعضُ أنواع روَّاد الأعمال أو الشركات إلى أنماطٍ محدَّدة (ومخصَّصة) من المساعدة. تمكِّن التصنيفاتُ الممارسين من تحديد الأهداف الحالية، وأشكال الموارد، والاستراتيجيات، واحتياجات الأنواع المختلفة من روَّاد الأعمال أو الشركات. ويمكن أن تساعد هذه التصنيفات الممارسين في توفير دعم مخصَّص لكل نوع من أنواع روَّاد الأعمال أو الشركات، وتمكِّنهم من توجيه الدعم نحو أنواعٍ معيَّنة من روَّاد الأعمال أو الشركات التي تولِّد الفوائدَ التي تسعى إليها الحكومة والمجتمع ككلٍّ. على سبيل المثال، ربما لا يتشابه الدعم الذي يحتاج إليه رائدُ أعمالِ مشروعاتٍ متزامنةٍ مع الدعم الذي يحتاجه رائدُ أعمالِ مشروعاتٍ متعاقبةٍ أو رائد أعمال مبتدئ.

عِلاوة على هذا، إذا أراد صُنَّاع السياسات أن يزيدوا من عدد رائدات الأعمال، فربما يكون هذا سببًا أدعى لتقديم الدعم الموجَّه للنساء اللواتي يسعين إلى العمل لحسابهن الخاص أو لتأسيس شركاتهن الخاصة التي تضم موظفين. ومن أجل تشجيع عدد أكبر من النساء على الدخول إلى قطاعاتٍ غير تقليدية وامتلاك مشروعاتٍ ذات معدَّلاتِ نمو مرتفِعة، وربما يكون هذا سببًا للتعامل مع عوائق التوجُّهات والموارد والعمليات والعوائق الاستراتيجية التي تحُول دون تطوير الشركات التي تمتلكها رائدات الأعمال. ونظرًا إلى أن رائدات الأعمال لا ينتمين إلى فئةٍ متجانسة، ربما يستلزم الأمر تقديمَ دعم مخصَّص لكل نوع من الأنواع المختلفة من رائدات الأعمال.

الآثار المتعلقة بالسياسات

بوجه عام، تتشكَّل المناهجُ المنتقاة لدعم روَّاد الأعمال بمختلف أنواعهم وفقًا للهدف من وراء السياسات. ربما تصبح السياسات الشاملة غيرُ الواضحة، التي تشجِّع جميع الشركات على الصمود، عديمةَ الفاعلية إذا كانت تهدُف إلى تشجيع نمو الشركات. فربما لا يُولِّد الدعم الشامل لجميع أنواعِ روَّاد الأعمال، بغضِّ النظر عن الاحتياجات والإمكانات وأشكال الموارد، المزايا الاقتصاديةَ والاجتماعيةَ والبيئيةَ التي يسعى إليها الممارسون. علاوةً على ذلك، ربما تصبح السياسات الشاملة عديمةَ الفاعلية إذا كان الغرض منها هو تعزيز التنمية الاقتصادية بالحد الأدنى من الدعم العام.

ربما يساعد توجيهُ الدعم نحو الشركات الرابحة أو روَّاد الأعمال في تعظيم العوائد الاقتصادية من الاستثمارات المدعومة من الدولة (انظر الفصل الأول)، والتغلب على إخفاقات السوق التي يُواجِهها روَّادُ الأعمال الساعون نحو النمو السريع للشركات. يمكن أن يتبنَّى الممارسون سياسة تجنُّب الخاسرين بدلًا من انتقاء الفائزين؛ لأن الأسهل تحديد الخاسرين نسبيًّا. توفِّر التصنيفات،

التي ما بَرِحنا نُناقِشها، للممارسين أنماطَ روَّاد الأعمال والشركات لاختيار الفائزين منها أو تجنُّب الخاسرين أو تقديم سياساتٍ مخصَّصة.

تتَّضح أهميةُ توجيه الدعم و/أو تخصيصه من خلال تحليل الأصول والخصوم التي يجمعها روَّادُ الأعمال من خلال التجارب السابقة المتعلقة بملكية مشروعاتٍ خاصة. وتوصَّلت أبحاثنا إلى أن المزايا المتحقَّقة من خلال التجارب السابقة تكون فيما يبدو أكبرَ في حالةِ روَّاد الأعمال ذوي المشروعات المتزامنة عنها في حالة روَّاد الأعمال ذوي المشروعات المتعاقبة. ويشير هذا بدوره إلى احتمالية تحقيق مزايا سياسية من دعم روَّاد الأعمال ذوي المشروعات المتزامنة. فإذا كان هدفُ الممارسين هو تعظيم العائد على الاستثمار، فربما يكون من الأفضل على المدى القصير توجيهُ الموارد نحو روَّاد الأعمال ذوي المشروعات المتزامنة، الذين يسعون بكل نشاط نحو زيادة معدَّلات تكوين الثروات وتوليد فرص العمل. ويلزم أن تضمن مثل هذه المبادرات السياسية أن تتوافق العوائدُ الخاصة على روَّاد الأعمال ومستثمِريهم مع العوائد الاجتماعية. ونظرًا إلى أن روَّاد الأعمال ذوي المشروعات المتعاقبة يبدون أقلَّ نجاحًا بوجه عام من روَّاد الأعمال ذوي المشروعات المتزامنة، يمكن تطويرُ الخطط المخصَّصة التي تتيح لروَّاد أعمال المشروعات المتعاقبة، الذين كانوا يملكون سابقًا مشروعاتٍ غير ناجحة، التعلُّمَ من تجارب الإخفاق السابقة في ملكية المشروعات.

لا بد أيضًا أن تُقدَّم لروَّاد الأعمال ذوي الخبرة حوافزُ للانخراط مجدَّدًا في الأنشطة الريادية. فبعد تحقيق ثروة شخصية كبيرة، قد لا يرغب بعضُ روَّاد الأعمال ذوي الخبرة في المخاطرة بفَقد هذه الثروة. ونتيجةً لذلك، قد يتوقَّف بعض روَّاد الأعمال عن العمل في مجال ريادة الأعمال، أو ربما يصيرون أكثرَ تجنبًا للمخاطرة في المشروعات التالية التي يكونون مشاركين فيها بالفعل. وتقديم الحوافز المالية لروَّاد الأعمال المتمرِّسين من خلال إجراء تغييراتٍ في النظام الضريبي قد يشجِّعهم على إعادة استثمار الأرباح أو الأموال التي جنَوها من مبيعات مشروعٍ ما لتمويل المشروعات اللاحقة المحتمَل نموها.

بالإضافة إلى ذلك، قد تسعى الخطط المخصَّصة نحو صقل مهارات ريادة الأعمال لدى روَّاد الأعمال المبتدئين الذين ليست لديهم أي تجارب سابقة في ملكية مشروعاتٍ تجارية لحشدها. وقد تعزِّز الخططُ علاقات العمل بين روَّاد الأعمال المبتدئين المعدومي الخبرة وروَّاد الأعمال ذوي المشروعات المتزامنة الناجحين؛ الأمر الذي سيُيسِّر لروَّاد الأعمال تراكُم المهارات والكفاءات ورأس المال الاجتماعي، وغير ذلك من مزايا. ومن شأن هذه الخطط المخصَّصة أن تمكِّن روَّاد الأعمال المبتدئين من التعلُّم من أفضل الممارسات العَمَلية لروَّاد الأعمال ذوي المشروعات المتزامنة. على سبيل المثال، في بعض الجامعات، يُشجَّع الأكاديميون، الذين لهم تجارب ناجحة سابقة في تأسيس الشركات المستندة إلى أبحاثهم، على تقديم مثل هذه المساعدة إلى الزملاء المبتدئين الذين يدخلون مجال ريادة الأعمال لأول مرة.

إنَّ تقييم آثار هذه السياسات البالغة الدقة والأكثر تفصيلًا، واستخدام هذه النتائج لاتخاذ قراراتٍ مستنيرة لتوزيع الموارد، من الممكن أن يفيد في تقييم الإسهامات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية

التي يقدِّمها كلّ نوع من أنواع روَّاد الأعمال للاقتصادات المحلية والقومية.

الفصل الخامس

التفكير والتعلُّم من منظور ريادة الأعمال

خلَصَت الأبحاثُ الأولى التي أُجريت حول مقوِّمات رائد الأعمال إلى أن هناك سمات شخصية معينة متى تحلَّى المرءُ بواحدة منها أو أكثر فإنها تهيئه لأن يسلك مجالَ ريادة الأعمال. ويلخِّص جدول ٥-١ عدةَ سماتٍ شخصية تطرَّقت إليها الدراساتُ التي أُجريت على مجال ريادة الأعمال. ومع ذلك، تشير الدراسات التي حاولت تحديدَ ملامح شخصية الأفراد الذين يعتزمون أن يصبحوا روَّادَ أعمال، وروَّاد الأعمال الذين أقاموا مشروعاتٍ بالفعل، وروَّاد الأعمال الذين يديرون مشروعاتٍ ناجحة، إلى أن روَّاد الأعمال يتحلَّون ببعض السمات الشخصية الإيجابية الآتية، وليس جميعها، وهي: الميل نحو خوض غمار المخاطرة، والرغبة المُلِّحة في تحقيق إنجازٍ ما، وقدرة كبيرة على التكيُّف مع الغموض، ومستوًى عالٍ من التحكم الداخلي. وفيما يأتي نحدِّد ونُناقِش فاعلية هذه السمات في تحديد روَّاد الأعمال.

مناهج دراسة الشخصية

في الفصل الثاني، أشرنا إلى أن روَّاد الأعمال يخوضون المخاطر (أو يتحمَّلون المخاطر). ويعتمد خوض المخاطر على إدراك الموقف و/أو إدراك صانع القرار لكونه خبيرًا. فالشخص سيتجنَّب خوضَ المخاطرة إذا أدركَ أنه في موقفِ خسارة. بينما يسعى المرءُ نحو المخاطر إذا أدركَ أنه في موقف فوز. فالأفراد الذين يشعرون بالكفاءة سيخوضون مزيدًا من المخاطر. وبوجه عام، يكون الأشخاص الأكبر سنًّا والأكثر تعليمًا وذوو الخبرة والتجارب العملية الأطولِ أكثرَ تجنبًا للمخاطر.

جدول ٥-١: أبعاد السمات الشخصية في دراسات ريادة الأعمال*

أبعاد الشخصية	الوصف
الميل نحو خوض المخاطر	استعداد المرء لاتخاذِ قراراتٍ أو لاتباع مساراتِ عملٍ تنطوي على نتائج نجاح أو فشل غير أكيدة
الرغبة في الإنجاز	رغبة الفرد في تحقيقِ إنجازٍ مهم، أو إتقان مهارات، أو السيطرة والتحكم، أو الالتزام بمعايير مرتفعة، وعدة سلوكيات أخرى مثل بذل جهود مكثَّفة

الوصف	أبعاد الشخصية
ومطوَّلة ومتكرِّرة لإنجاز مهمة صعبة، والتركيز على مقصد واحد لتحقيق هدفٍ سامٍ وبعيد المنال، والعَزم على الفوز	
يستطيع التعامُل مع حالات الغموض وعدم اليقين. ويتكيَّف مع الغموض بدرجةٍ تجعله يدرك غموضَ المعلومات والسلوكيات بأسلوبٍ محايد ومنفتح، ويرى المواقف المعقَّدة على أنها مرغوبة وتنطوي على تحديات	التكيُّف مع الغموض
يؤمن الأفراد الذين يتمتَّعون بمركز تحكُّم داخلي بأنهم يستطيعون التحكُّم في مجريات حياتهم والأحداث المؤثِّرة فيهم، وبأن تحقيقَ هدفٍ ما يعتمد على سلوكهم أو سِماتهم الفردية، وبأن ما يُمكِّن الفرد من التحكُّم في مصيره هو قدراته واجتهاده وإصراره وتخطيطه	مركز التحكُّم
يشمل هذا البُعد مستوى إنجاز الفرد، ودافعه إلى العمل، وقدرته على التنظيم والتخطيط، والتحكم في الذات، وقبول المعايير التقليدية، والتحلي بالنزاهة، وتحمُّل المسئولية تجاه الآخرين	الضمير الواعي
شخصٌ لديه فضول وخيال وقدرة على الابتكار على المستوى الفكري، ويسعى وراء الأفكار الجديدة، والقيم البديلة، والمعايير الجمالية	الانفتاح على الخبرات والتجارب
يتَّصف الأشخاص المستقرون عاطفيًّا بالهدوء والاتزان والمزاج المعتدل، ويتَّصفون أيضًا بالجرأة والتفاؤل والثبات عند مواجهة الضغوط الاجتماعية والقلق وعدم اليقين. أما الأشخاص غير المستقرين عاطفيًّا (يُشار إليهم أيضًا بالشخصيات المرتفعة العُصابية)، فيشعرون بأنهم عُرضة للاستسلام للضغط النفسي، ويتعرَّضون لمجموعةٍ من المشاعر السلبية؛ منها الخوف والقلق والاكتئاب وعدم الثقة بالنفس	الاستقرار العاطفي
الأشخاص الذين يتمتَّعون بمستوًى عالٍ من الانبساط النفسي، يتَّسمون بكونهم اجتماعيين ومنطلقين وعاطفيين وودودين؛ فهم يتمتعون بالنشاط ومُفعَمون بالحيوية، وواثقون من أنفسهم، ولهم هيمنةٌ على المواقف الاجتماعية، وتنتابهم مشاعرُ إيجابية أكثر، ويتحلون بالتفاؤل، ويبحثون عن الإثارة والتحفيز	الانبساط النفسي
يتمثَّل هذا البُعد في توجُّه المرء نحو الآخرين. فالأشخاص الذين يتحلون بدرجةٍ عالية من القبول هم أشخاص يمنحون الثقة، ويتسمون بالإيثار والتعاون والتواضع، ويُظهِرون التعاطف والاهتمام باحتياجات الآخرين،	القبول

أبعاد الشخصية	الوصف
	ويميلون نحو الإذعان للآخرين في مواجهة الصراع. أما الأشخاص الذين لا يتحلون بالقبول، فهم أشخاص مخادعون وأنانيون ومُريبون وقاسون

* المصدر: منقول بتصرُّف عن دراسة دلمار (٢٠٠٠) ودراسة جاو وآخرين (٢٠١٠)

تتمثَّل الرغبة في الإنجاز، وهي الفكرة التي تبنَّاها ديفيد ماكليلاند، في رغبةِ المرء في تحقيقِ إنجازٍ كبير وإتقان المهارات، أو إحكام السيطرة، أو الالتزام بمعاييرَ رفيعة المستوى. وتشير الرغبةُ الشديدة في الإنجاز إلى أن المرء يفضِّل النجاحَ في ظل ظروف تنافسية. ويمكن تمييز الأشخاصِ ذوي الرغبة الشديدة في الإنجاز عن غيرهم بأنهم أصحابُ إنجازٍ عالٍ. وترتبط الرغبة الشديدة في الإنجاز بعدة سلوكيات أخرى، مثل بذل جهود مكثَّفة وممتدةً ومتكرِّرة لإنجاز مهمة صعبة، والتركيز على مقصد واحد لتحقيق هدفٍ عالي المستوى وبعيد المنال، والعَزم على الفوز.

ترتبط الرغبةُ في الإنجاز ارتباطًا وثيقًا بتقبُّل المخاطرة وصعوبة المهام التي يختار الأشخاصُ الاضطلاع بها. ويضع أصحاب الرغبة الشديدة إلى الإنجاز نُصْب أعينهم المخاطرَ المتوقَّعة المرتبطة بالموقف والمستوى المتوقَّع لكفاءاتهم. ويختار ذوو الإنجاز المرتفع العواملَ المتمثِّلة في المواقف المرتبطة بتحمُّل المسئولية الفردية، والتحكم الشخصي في النتائج، والخوض المعتدل للمخاطر باعتبارها من صور استغلال الموهبة، وتقبُّل احتمالات الفشل المعتدلة، وتقبل الآراء الآنية حول أدائهم، ومعرفة نتائج القرارات، والقيام بنشاط مؤثِّر مبتكَر، وتوقُّع الاحتمالات المستقبلية. ويفضِّلون الاجتهاد لتحقيق أهداف صعبة نسبيًّا تمثِّل تحديًا، ولكنها لا تتجاوز إمكاناتهم. ويمكن أن يتعزَّز السلوك الريادي بسبب شعور الرضا الناتج عن الإنجاز لا بسبب المكاسب المالية. وعلى النقيض من ذلك، ربما يختار ذوو الإنجاز المنخفض المهامَّ السهلة جدًّا لتقبُّل احتمالية الفشل، أو المهام الشاقة جدًّا، بحيث لا يكون الفشل مزعجًا أو معرقلًا لهم. وتتعزَّز الرغبة الشديدة في الإنجاز من خلال: الآباء الذين يشجِّعون على الاستقلالية في مرحلة الطفولة، والإشادة والمكافأة تعويضًا عن النجاح، وما يولِّده الإنجاز من مشاعر إيجابية، والنظر إلى الإنجاز باعتباره مرتبطًا بالكفاءة الفردية والمجهود المبذول، وليس الحظ.

تشير بعض الدراسات إلى وجود صلة بين تحلِّي الأشخاص بحافز قوي للإنجاز وزيادة احتمالية دخولهم مجال ريادة الأعمال. ومع ذلك، ربما لا تكون الرغبة الشديدة في الإنجاز هي السبب الوحيد أو الرئيسي وراء انخراط الناس في سلوك مغامر. في الواقع، ربما نستخلص مزيدًا من الأسباب لو وضعنا مؤشرًا أوسعَ نطاقًا لحافز إنجاز المهام، وهو مؤشر يَعُد السماتِ التاليةَ سمات مميِّزة لروَّاد الأعمال: تحقيق الذات، وتقبُّل المخاطرة، وتلقي تقرير بالنتائج، والابتكار الشخصي، والتخطيط للمستقبل. وبالفعل، يحقِّق الأشخاص الذين يسجِّلون درجاتٍ أعلى على هذا المؤشر أداءً عمليًّا فائقًا. وربما تتضافر هذه المجموعة من العوامل الأوسع نطاقًا لتشكِّل معًا أدواتٍ للتنبؤ بجدوى دخول مشروع تجاريٍّ ما وتحقيق أداءٍ جيد.

يرتبط مفهوم التكيُّف مع الغموض بتقبُّل المخاطرة. فالأشخاص، الذين يتكيَّفون مع الغموض بدرجةٍ كبيرة، يستقبلون المعلومات والسلوكيات الغامضة والمبهَمة على نحوٍ محايد ومنفتح، ويرون المواقفَ المعقَّدة على أنها مرغوبة وتنطوي على تحديات. فهم يتحلَّون بذهنٍ متفتِّح ويتمتَّعون بسلوكٍ مرن، ويركِّزون على الحقائق الأساسية، ويستجيبون سريعًا للتغيير. وفي المقابل، يسجِّل الأشخاص الذين لديهم درجةٌ منخفِضة من التكيُّف مع الغموض مستوياتٍ عاليةً من التوتر والانزعاج في المواقف المعقَّدة. ويفضِّلون عمومًا المواقفَ المفهومة جيدًا. وتربط بعض الدراسات بين مَن لديهم مَيل أكبر نحو التكيُّف مع الغموض واحتمالية دخول مجال ريادة الأعمال.

مفهوم مركز التحكُّم مرتبط بمدى إيمان الأفراد بقدرتهم على التحكم في الأحداث التي تؤثِّر عليهم. وهذا المفهوم هو أحدُ الأبعاد الأربعة التي تشمل تقييمات الذات الأساسية المرتبطة بالكفاءة الذاتية والاعتداد بالنفس والعُصابية والتقييم الأساسي من المرء لنفسه. ويشير جوليان روتر إلى أن مركزَ التحكُّم يمكن أن يكون داخليًّا أو خارجيًّا. ويرتبط التوجُّه الداخلي العالي بالمواضع التي يؤمن فيها المرءُ بأن تحقيقَ هدفٍ ما يعتمد على سلوكه أو سماتٍ فردية. يمكن للمرء التحكُّم في مصيره من خلال قدراته واجتهاده وإصراره وتخطيطه. يؤمن الأشخاصُ الذين يسجِّلون درجةً عالية من التوجُّه الداخلي أن بإمكانهم تغييرَ الأحداث بصفةٍ شخصية في أي موقف، ومن ثَم يزيدون من توقُّعات نجاحهم. أما التوجُّه الخارجي فهو مرتبط بالمواضع التي يؤمن فيها المرءُ بأن بيئته المحيطة تتعدَّى حدودَ قدرته على السيطرة، وأن ثَمة قوة أعلى أو أشخاصًا آخرين يتحكَّمون في قراراته وحياته. ولذا، ربما يميل إلى الاعتقاد بأن تحقيقَ هدفٍ ما هو نتيجة الحظ أو العوامل الخارجية. والأدلة على دَور مركز التحكم ليست دامغة. فبعض الدراسات لا تُظهِر سوى صلةٍ ما بين ضعيفة إلى متوسطة لدى الأشخاص الذين لديهم توجُّه داخلي وبين ميولهم إلى دخول مجال ريادة الأعمال. ورصدَ عددٌ قليل من الدراسات نزعةً طفيفة لدى مَن لديهم توجُّه داخلي نحو امتلاك شركاتٍ ذات أداء عالٍ.

وفي الآونة الأخيرة، وُجِد أن ثَمة أبعادًا شخصية أخرى مرتبطة بالميل نحو دخول مجال ريادة الأعمال. رصدَ هاو جاو وزملاؤه أربعة أبعاد شخصية، وهي: الاجتهاد المرتبط بحافز الإنجاز، والانفتاح على التجارب والخبرات، والاستقرار العاطفي، والانبساط النفسي؛ وهذه الأبعاد مرتبطة بالنية لدخول مجال ريادة الأعمال والأداء الريادي الفائق. رُبِط بين بُعدٍ شخصي آخر متعلِّق بالميل إلى خوض المخاطر ونية دخول مجال ريادة الأعمال، لكنه لم يُربَط بالأداء الريادي الفائق.

على الرغم من أن المنهج القائم على السمات الشخصية يلقى استحسانًا بديهيًّا، فإن نظريات الشخصية لا تقدِّم تفسيرًا وافيًا للسبب وراء انخراط بعض الأفراد في السلوك الريادي وعدم انخراط آخرين غيرهم. وبالفعل، لاقت الدراساتُ التي تركِّز على السمات الشخصية لروَّاد الأعمال انتقاداتٍ واسعة، وفقدت التأييد. وكما أوضحنا أعلاه، لا يتحلَّى أغلبُ روَّاد الأعمال بجميع السمات الشخصية الإيجابية المثالية. علاوةً على ذلك، قد يتحلَّى مَن هم ليسوا بروَّادِ أعمال بالعديد من السمات الشخصية المثالية.

بالإضافة إلى ذلك، تشوِّه الدراساتُ المتحيِّزة، التي ترصد فقط روَّادَ الأعمال الصامدين في المجال والناجحين فيه، أهميةَ السمات الشخصية. وعندما تخضع جميعُ سمات الشخصية إلى التحليل، يتضح أنه لا يوجد بُعدٌ واحد بعينه أهم من بقية الأبعاد في تحديد ميل الفرد نحو ريادة الأعمال أو الأداء الريادي الفائق. على النقيض من ذلك، نجد أن أمورًا مثل السياق الاجتماعي ورأس المال البشري العام والخاص لروَّاد الأعمال، التي ناقشناها في الفصل الثالث، تفسِّر احتماليةَ أن يؤسِّس بعضُ الأشخاص مشروعاتٍ مغامِرة جديدة، لا سيَّما تلك التي تحقِّق نجاحًا كبيرًا، من عدمها.

تقدِّم نظريةُ السلوك القائم على التخطيط، التي طُوِّرَت من نظرية الفعل المبرَّر التي عرضها أيزك أيزن تفسيرًا واحدًا. ربما لا يكون لتوجُّهات الفرد وسِماته الشخصية سوى تأثير غير مباشر على سلوكٍ بعينه. وقد تعزِّز التوجُّهات والمعايير الذاتية، مثل المراقبة السلوكية المتصوَّرة، وليس الشخصية في حد ذاتها، نيةَ الأفراد في أن يصيروا روَّادَ أعمال ويمتلكوا شركاتٍ فائقة الأداء.

تبرُز مشكلةٌ أخرى مرجُعها أنَّ بعضَ السمات الشخصية المميِّزة لمَن تظهر عليهم صفات روَّاد الأعمال منذ الصغر هي سماتٌ فطرية ولا يمكن اكتسابها. تصف نظريات السمات الشخصية الميول العامة، وتتجاهل أهمية العوامل الظرفية التي قد تغيِّر من سلوك الفرد واختياراته المهنية. ومن ثمَّ، ترتبط نظريات السمات الشخصية بمناهجَ ثابتة تركِّز على «ماهية رائد الأعمال»، وليس على «ما يفعله رائد الأعمال». تلخِّص فكرةُ بيل جارتنر المتعمِّقة التي عرضها في مقال بعنوان «الخطأ أن يكون السؤال «مَن رائد الأعمال؟»» تلخيصًا دقيقًا هذه الحاجةَ للتحوُّل إلى دراسة السلوك الريادي وما يؤثِّر على هذا السلوك. ويقدِّم المنظور الديناميكي النفسي والمنظور المعرفي حُججًا مضادَّة لمنهج السمات الشخصية. ربما يكون تغيير مهارات المعالجة الذهنية لدى الشخص أسهلَ من تغيير شخصيته.

المناهج الديناميكية النفسية

استنادًا إلى نظرية التحليل النفسي التي وضعها سيجموند فرويد لفهم الشخصية، استعانَ الباحثون بالديناميكا النفسية لدراسة سلوكيات روَّاد الأعمال. ويشير هذا المنهج إلى أن عملية التنشئة الاجتماعية في مرحلة الطفولة تحدِّد الصفات الشخصية، مثل الدوافع الغريزية، وأن بعض الأشخاص يسعون إلى الإشباع الفوري لرغباتهم. فإذا كُبِحَت السلوكيات الغريزية بصرامة، فمن الممكن أن يولِّد هذا لدى المرء شعورًا بالإحباط، ربما يكون مصدرًا للحافز الريادي بعد ذلك.

يشير مانفريد كيتس دي فريس، مستعينًا بالمنظور الديناميكي النفسي، إلى أن السلوك الريادي قد يكون راجعًا إلى دوافعَ سلبية. إذ يرى كيتس دي فريس أن الإحباطات ومواقف الحرمان المُدرَكة، التي يواجهها المرء في المراحل الأولى من حياته، ترسم شخصيته. تُفسَّر السلوكيات بناءً على تجاربَ متعلقة بطفولة صعبة ومضطربة للغاية يغيب فيها الأب عن المشهد. وهؤلاء الأشخاص تستحثهم مشاعرُ عدم التقدير الذاتي، وعدم الأمان، وعدم الاحترام الذاتي، وعدم القدرة على

الاندماج داخل مؤسسة. وربما يُصنَّف هؤلاءُ الأفراد باعتبارهم أشخاصًا مهمَّشين أو ذوي سلوك منحرف. ويبحث هؤلاء الأفراد عن الاستقلالية والتحكم من أجل تحديد مصائرهم بأنفسهم. ويجد مَن يتولون مناصب السلطة صعوبةً كبيرة في اتباع مساراتٍ مهنية داخل مؤسساتٍ كبرى ذات تنظيم هيكلي؛ وذلك بسبب ما تعرَّضوا له من انعدام الثقة والتشكيك. وربما يغيِّر أمثال هؤلاء وظائفهم على نحو متكرِّر، وربما يكتسبون خبراتٍ ريادية في سياقاتٍ متنوعة. وربما يختارون مواقفَ عالية المخاطرة، ويفضِّلون في النهاية العملَ لحساب أنفسهم روَّادَ أعمال.

يشير كيتس دي فريس إلى أن مواقف العمل والتجارب العملية للأشخاص الذين لا يُعَدون ذوي سلوك منحرف قد تشجِّع أيضًا سلوكياتٍ ريادية سلبية. قد يحظى الأفرادُ بمساراتٍ مهنية مرتبطة بسلسلة من النجاحات أو الإخفاقات، أو كليهما. ويخشى بعضُ الأفراد، على مستوى اللاوعي، من النجاح (بمعنى أنهم لا يرون أنهم يستحقون النجاح) والفشل. وبسبب شعورهم بخيبة الأمل والإحباط، يكون من المرجَّح أن يُبدي بعضُ الأشخاص سلوكياتٍ مندفِعة، ويتخذون قراراتٍ دون دراسة متأنية. وفي حين أن انغماسَ رائدِ الأعمال بالكامل في المشروع الريادي يمكن أن يكون عنصرًا حاسمًا في النجاح الأوَّلي، فقد يظهر هذا التركيز في أسلوب القيادة الاستبدادي. يقترن هذا الأسلوب في القيادة بالإحجام عن التفويض وتقديم أنظمة رسمية للعمل بها، والميل نحو التركيز على الآفاق القصيرة الأجل. وقد يُعرِّض بقاءُ الشركة والانتقالات الإدارية للخطر. وقد يتمتَّع رائد الأعمال بدرجة عالية من الإبداع والخيال الواسع، لكنه يتسم أيضًا بدرجة عالية من عدم المرونة وانعدام الرغبة في التغيير. ويشكِّك هذا المنظور في وجهة النظر القائلة بأن جميع روَّاد الأعمال هم أشخاص مميَّزون تظهر لديهم دومًا سلوكياتٌ ريادية إيجابية (مثلًا، وجهة نظر شومبيتر). بالإضافة إلى ذلك، يشدِّد هذا المنظور على الحاجة إلى استكشاف السلوك الريادي في وقت الأزمات ومواقف النجاح والفشل.

تواجه مشكلةٌ رئيسيةٌ المنهجَ الديناميكي النفسي في استخلاص دروس عامة بخصوص روَّاد الأعمال، وهي أن النتائج عادةً ما تكون نابعة من عدد صغير من الحالات الموضوعية. فأصحابُ السلوك المنحرف موجودون في سائر قطاعات المجتمع. ولا يوجد سببٌ وجيه للاعتقاد في أن عددًا أكبرَ نسبيًّا يصيرون روَّادَ أعمال. وبالفعل، تفيد الأدلة بأن غالبية روَّاد الأعمال لا يأتون من خلفياتِ ذوي السلوك المنحرف. فكثيرٌ من روَّاد الأعمال ليسوا أكثرَ اضطرابًا من غيرهم ممن ليسوا من روَّاد الأعمال، وكثيرٌ من روَّاد الأعمال يأتون من أسر مستقرة عاطفيًّا وماديًّا. وقد يلعب بعضُ الآباء دَور القدوة، لا سيَّما أولئك الذين يمتلكون شركاتٍ عائلية.

يضع المنهج الديناميكي النفسي في الحُسبان جميعَ المواقف والمحفِّزات والعوائق (أي العوامل التي تدفع الأفراد نحو ريادة الأعمال أو تُقصيهم عنها، أو كلا الأمرين) التي قد تشكِّل ميل الأفراد نحو أن يصبحوا روَّادَ أعمال أو أن يمتلكوا شركاتٍ فائقة الأداء. علاوةً على ذلك، يُغفِل هذا المنهج ما يحدث للمرء من تطوُّر على مدى حياته، وقدرة البعض على إعادة تشكيل أنفسهم والتعامُل مع الإخفاقات التي حدثت في مراحلَ مبكرة من حياتهم.

المناهج المعرفية

يتمثَّل الفِكْرُ السائد لدى روَّاد الأعمال في أسلوبِ فلترة المعلومات الذي يفلترون من خلاله الأمورَ التي تقع في مجال اهتماماتهم. وأسلوب فلترة المعلومات هذا أشبه بالإدراك المعرفي لرائد الأعمال. فالنظرية المعرفية تهتم بطريقة معالجة المعلومات الواردة واستخدامها. وربما تفسِّر الاختلافاتُ في العمليات المعرفية من شخصٍ لآخر السببَ وراء تسجيل تفاوتاتٍ في السلوك والأداء بين الأشخاص. تبحث الدراسات التي أُجريت على المعرفة الريادية الطرائقَ التي يفكِّر ويتصرف بها روَّادُ الأعمال مقارنةً بغيرهم ممن لا يعملون في هذا المجال، وكذلك الهياكل المعرفية المستخدَمة في تصميم التقييمات أو إصدار الأحكام أو اتخاذ القرارات المتضمِّنة تقييم الفرص وابتكار المشروعات المغامرة وفرص النمو.

وجدَ روبرت بارون أن روَّاد الأعمال أكثرُ عُرضةً من غيرهم للشعور بالندم على الفرص المُهدَرة سابقًا. يبحث روَّاد الأعمال على الأرجح عن الفرص المُدرَكة ويحددونها ويتصرَّفون بناءً عليها. كما أنهم يميلون على الأرجح إلى الأفكار المتأنِّية البنَّاءة. علاوةً على ذلك، روَّاد الأعمال هم الأكثرُ عُرضة لمستوياتٍ عاطفية أقوى فيما يتعلق بعملهم. وهم أكثرُ عُرضةً لأن تتأثر قراراتهم بالحالات العاطفية غير ذات الصلة بهذه القرارات، كما أنهم على الأرجح أكثر عُرضةً للانحياز إلى المصلحة الذاتية فيما يخصُّ نتائج القرارات. ومع ذلك، يشير بارون إلى أن روَّاد الأعمال الأكثر نجاحًا ربما يكونون أقل ميلًا نحو هذه التحيزات. فروَّاد الأعمال الناجحون أكثرُ عُرضة للمبالغة في الثقة في توقعاتهم بشأن النتائج المستقبلية، وأكثر ميلًا إلى تصعيد الالتزام الذي يؤثِّر على قدرتهم على اتخاذ القرارات.

أوضحَ لويل بوسنيتز وجاي بارني أن روَّاد الأعمال يستعينون بمناهج الحَدْس المهني على نطاقٍ أوسع ممن لا يعملون في مجال ريادة الأعمال. ومناهج الحَدْس المهني هي عبارة عن طرق مختصرة عملية ومُجرَّبة لتبسيط السياقات لاكتشاف وخلق فرصِ ريادة الأعمال، التي عادةً ما تكون معقَّدة وغامضة بدرجة كبيرة، وتفتقر إلى المعلومات المتعلِّقة بحجم السوق الخاصة بمنتجٍ ما، ربما ليس موجودًا بَعدُ، وربحيته. ويستعين روَّادُ الأعمال على وجه الخصوص بالتحيزِ التمثيلي والثقة المفرطة، أو التفاؤل غير الواقعي، ومناهج الحَدْس المهني في البيئات المعقَّدة حيث يتعذَّر إجراء تقييمٍ شامل للمعلومات. وربما تمكِّن هذه المناهج المبسَّطة للحَدْس المهني روَّادَ الأعمال من اتخاذ قراراتٍ تستغل الفرصَ السانحة والخاطفة. ويرجع هذا إلى أن معالجة المعلومات القائمة على مناهج الحَدْس المهني تتمتَّع بميزة السرعة. ودُون المنطق القائم على الحَدْس المهني، ربما يصير اكتشافُ الفرص الجديدة وخلْقها والسعي وراءها أمرًا مُربِكًا ومُكلِّفًا. وقد يخفِّف الاعتمادُ على مناهج الحَدْس المهني من عبء المعالجة المعرفية، التي يمكن أن تتيح لرائد الأعمال التركيزَ على مادة جديدة أو فريدة. ويلخِّص جدول ٥-٢ تعريفاتِ مناهج الحَدْس المهني المعرفي المُستخدَمة على نطاقٍ واسع وأبعاد التحيُّزات.

ربما تقود بعضُ مناهج الحَدْس المهني إلى قراراتٍ سيئة. فنظرًا إلى الثقة المبدئية المفرِطة، ربما يكون صانعو القرار بطيئين جدًّا في دمج المعلومات الإضافية بخصوص موقفٍ ما في تقييمهم. وقد تشجِّع الثقةُ المفرِطة والتفاؤل غير الواقعي روَّادَ الأعمال على استغلال فرصة، إلا أنها قد تدفعهم إلى تأسيسِ شركاتٍ تُعاني نقصًا في رأس المال. والشركات، التي تعاني نقصًا في رأس المال وتبدِّد الموارد الفعلية لروَّاد الأفعال، وليس المتصوَّرة، تكون عُرضة لمعدَّلات فشل أعلى.

جدول ٥-٢: مناهج الحَدْس المهني المعرفية والتحيُّزات في مجال ريادة الأعمال

البُعد المعرفي	الوصف
التحيُّز التمثيلي	استعداد الفرد للتعميم بناءً على القليل من الملاحظات
الثقة المفرِطة	مبالغة الفرد في تفاؤله بشأنِ تقييمه المبدئي لموقفٍ ما (أي إيمان غير مبرَّر بقدرات الفرد على تحقيق نتيجة معينة)، في حين أنه يدمج المعلومات الجديدة ببطءٍ
التفاؤل المفرِط	ميل الفرد إلى الإشارة إلى أنه أقلُّ عرضة من الآخرين للتعرُّض لتجارب سلبية، وأكثرُ عُرضة من الآخرين للتعرُّض لتجاربَ إيجابية
مدى الإتاحة	استرشاد الفرد بالمعلومات المتاحة بسهولة
وَهْم التحكُّم	مغالاة الفرد في التأكيد على المدى الذي يمكن به تحسين الأداء في مواقفَ يلعب فيها الاحتمالُ دورًا كبيرًا
نقطة الارتكاز والتعديل	يستعين الفرد بقاعدةٍ عملية بموجبها تُعَد المعلوماتُ الحالية نقطةً مرجعية، ولكن يمكن بعد ذلك تعديلها لتضع في الاعتبار عواملَ أخرى متنوعة
التحيُّز التوافقي	ميل الفرد نحو ملاحظة أي معلومات تتوافق مع وجهة نظره
مغالطة التخطيط	ميل الفرد نحو التقليل من تقدير حجم العمل والوقت اللازم لإنجاز مشروعٍ ما
تصعيد الالتزام	ميل الفرد نحو الالتزام بقراراتٍ تُسفِر عن نتائجَ سلبية حتى مع استمرار تزايُد النتائج السلبية
التحفيز الذاتي	تركيز الفرد على اهتماماته ومُتعته بدلًا من التركيز على المكافأة الخارجية
الكفاءة الذاتية المتصوَّرة	معتقدات الفرد بخصوص إمكاناته وقدرته على تحقيق الهدف

البُعد المعرفي	الوصف
متلازمة النجاح	اضطرابُ ما بعد النجاح الناجم عن الأعباء المتكبَّدة من تحقيقه
النقاط العمياء	يميل الفرد نحو رؤيةِ نفسه أقلَّ تحيزًا من الآخرين
الاستعلاء	يفقد الفرد اتصاله بالواقع ويبالغ في تقدير كفاءته وإمكاناته
الإنكار	عندما يواجه الفرد حقيقةً يصعب عليه قبولها، فإنه يرفضها، ويؤمن بأنها غير صحيحة رغم الأدلة الدامغة
المغالطات الاستقرائية	استخلاص استنتاجاتٍ عامة من عددٍ صغير من الملاحظات التي من المحتمَل ألا تصلح للتمثيل الوافي

تجربة سابقة في ملكية المشروعات التجارية

يدور جدلٌ كبير حول العلاقة بين الخبرة في ريادة الأعمال والشعور بالتفاؤل. يدرك بعضُ روَّاد الأعمال أنهم كانوا يُفرِطون في تفاؤلهم في البداية؛ ومن ثَم يعدِّلون طريقةَ تفكيرهم لاحقًا. ولذا، نجدهم يتبنَّون نظرةً أكثَرَ واقعية في المشروعات المستقبلية اللاحقة. ربما يكون من المستبعَد أن نجد فيما بعدُ تفاؤلًا غير واقعي لدى روَّاد الأعمال المحنَّكين ذوي التجارب السابقة في ملكية المشروعات التجارية، لا سيَّما تجارب إخفاق المشروعات. وبدلًا من ذلك، ربما تتراكم التحيُّزات لدى روَّاد الأعمال المحنَّكين؛ ومن ثَم ربما نجدهم في وقتٍ لاحق أكثرَ ميلًا إلى التفاؤل غير الواقعي. تُتيح التجارب السابقة في ملكية المشروعات التجارية فرصًا لتقليل احتمالية الشعور بالتفاؤل غير الواقعي في وقت لاحق، ولكن هذا يعتمد على طبيعةِ التجربة. وعلى الرغم من توافر المزيد من فرص التعلم من خلال التجارب المتعددة لملكية المشروعات التجارية، فإن روَّاد الأعمال المتمرِّسين (أي ذوي التجارب السابقة في ملكية شركة مستقلة واحدة على الأقل) الذين لم يتعرَّضوا لتجربةِ إخفاق مشروع تجاري، أكثرُ ميلًا إلى الشعور بالتفاؤل غير الواقعي مقارنةً بروَّاد الأعمال المبتدئين. وتشكِّك هذه النتيجةُ في قدرة روَّاد الأعمال على التعلم من التجارب الإيجابية وحدَها. وبعض روَّاد الأعمال المتمرِّسين عُرضة لمواجهة عوائق النجاح. فإذا كانت توجد دروسٌ مستفادة من الإخفاق، فربما نتوقَّع أن يكون روادُ الأعمال المتمرِّسون الذين خاضوا تجربةَ إخفاق مشروع تجاري، أقلَّ ميلًا إلى الشعور بالتفاؤل غير الواقعي مقارنةً بروَّاد الأعمال المبتدئين الذين لم يتعرضوا لتجربة إخفاق من قبل. ومع ذلك، نجد أن روَّادَ الأعمال المتمرِّسين، الذين يديرون عدةَ مشروعاتٍ متزامنة وليس متعاقبة، والذين خاضوا تجربة إخفاق مشروع تجاري، أقلُّ ميلًا بوجه عام إلى إبداء تفاؤل غير واقعي مقارنةً بروَّاد الأعمال المبتدئين.

هذه النتائج مثيرةٌ للاهتمامٍ لسببَين مترابطَين. الأول، أن نمط النشاط الريادي الذي في ظله تحدُث تجربة الإخفاق يبدو مرتبطًا بالكيفية التي يستجيب بها رائدُ الأعمال إلى تلك التجربة وطريقة تعلُّمه منها. والثاني، أن ثَمة اختلافات واضحة بين روَّاد الأعمال الذين خاضوا تجربة إخفاق مشروع تجاري. وينبغي ألا يُوضَع روَّاد الأعمال الذين خاضوا تجربة إخفاق مشروع تجاري في مجموعة واحدة غير دقيقة، لا تميِّز بين الإخفاق الاقتصادي للمشروع التجاري والإخفاق في تلبية توقُّعات رائد الأعمال.

يمكن «تخفيف عبء» الآثار الشعورية الناجمة عن إخفاق المشروع التجاري لدى روَّادِ الأعمالِ ذوي المشروعات المتعاقبة؛ ذلك لأن لديهم مشروعًا آخرَ أو مشروعاتٍ أخرى يعوِّلون عليها. ويمكن لروَّاد الأعمال ذوي المشروعات المتعاقبة أن يتبنوا نهجًا تجريبيًّا، وينوِّعون أشكالَ المخاطر التي يخوضونها من خلال إجراء استثماراتٍ أصغر ومتزايدة تدريجيًّا في مشروعَين مغامرَين أو أكثر في الوقت نفسه. وقد يسعون على نحوٍ استراتيجي إلى تقليل التكلفة العاطفية والمالية لإخفاق المشروع التجاري إلى الحد الأدنى. وعلى النقيض من روَّاد الأعمال ذوي المشروعات المتزامنة، ربما يكون روَّاد الأعمال ذوو المشروعات المتعاقبة أكثرَ قدرة على أن ينأَوا بأنفسهم عن المغامرة ويَتَّبعون تقييمًا أكثرَ موضوعية لكل مشروع يمتلكونه.

التحفيز والكفاءة الذاتية

يتعلَّق التحفيز الداخلي بتصوُّر الفرد لما يراه ممتعًا ومُشبِعًا. وربما لا يكون للسلوك القائم على التحفيزِ الداخلي أيُّ مكافأة مالية واضحة، لكنه يساعد في تشكيل المشاعر والتوجُّهات والأهداف. ومن ثَم، قد يشكِّل أيضًا قدرة رائد الأعمال على أن يكون مبدعًا، ويحدِّد درجةَ انجذابه إلى التحديات، وقدرته على البحث عن المعلومات لاكتشاف الفرصة واستغلالها. بالإضافة إلى ذلك، ربما يعني التحفيز الداخلي أن روَّاد الأعمال، الذين لديهم اهتمامٌ عالي المستوى بأنشطتهم التجارية، سيختبرون شعورًا أكبرَ بالاستمتاع، وسيمتلكون قدراتٍ فائقة على اتخاذ القرارات. وعلى النقيض من ذلك، يرتبط التحفيز الخارجي بسلوك الفرد الذي يتأثَّر بمحفِّزاتٍ خارجية مثل المكافآت المالية، وليس بالاهتمام بالمهمة ذاتها. ويرتبط التحفيز الداخلي ارتباطًا وثيقًا بالمستوى العالي من الكفاءة الذاتية.

يرتبط مفهوم الكفاءة الذاتية المتصوَّرة بمفهوم مركز التحكم الذي أشرنا إليه سابقًا. أوضحَ ألبرت باندورا أن أصحاب المستويات العالية من الكفاءة الذاتية المتصوَّرة لديهم ثقةٌ في إمكاناتهم الخاصة؛ مما يقودهم إلى تحقيقِ إنجازاتٍ لاحقة. فهم أشخاص يملكون الحافز، ويسعون إلى السيطرة على الأحداث في حياتهم.

يتعامل أصحابُ المستوى العالي من الكفاءة الذاتية مع المهام الصعبة باعتبارها تحدياتٍ يجب التغلب عليها، وليس باعتبارها مشكلاتٍ يجب تجنُّبها. على الجانب الآخر، يتجنَّب أصحابُ

المستوى المتدنِّي من الكفاءة الذاتية المهامَ الصعبة التي يُنظَر إليها باعتبارها تهديداتٍ شخصية. ويلتزم الأفراد ذوو الكفاءة الذاتية العالية التزامًا صارمًا بتحقيق الأهداف الصعبة، ويُصرون عليها حتى عند مواجهة الفشل. ويميلون أيضًا إلى أن يعزوا الفشل إلى عدم بذل المجهود الكافي ونقص المعرفة. وعلى النقيض، نجد لدى ذوي الكفاءة الذاتية المتدنية انخفاضًا في مستوى الطموح والالتزام تجاه أهدافهم المختارة، كما أنهم لا يحافظون على أيِّ نوع من التركيز التحليلي، ويستسلمون بسهولة. وفي هذه الحالة، يُعزى الفشل إلى عوائقَ خارجية وأوجه قصور شخصية. ونتيجةً لذلك، سرعان ما يفقدون الثقةَ في إمكاناتهم. وعادةً ما يكون مستوى الكفاءة الذاتية لدى الشخص نتاجًا لتجارب النجاح أو الفشل السابقة (سواءٌ التجارب الشخصية أو تجارب أولئك الذين يمثِّلون القدوة له). ومن ثَم، غالبًا ما تصنع الكفاءةُ الذاتية حلقةً مفرغة إيجابية أو سلبية، إما أن يقود فيها النجاح إلى نجاح آخر، أو يقود فيها الفشل إلى فشل آخر.

من المرجَّح بوجه عام أن يؤسِّس الأشخاصُ الذين يسجِّلون مستوياتٍ عالية من الكفاءة الذاتية المتصوَّرة شركاتٍ جديدةً، ويستكشفون فرصًا جديدة. وفي أي موقف بعينه، يكون روَّاد الأعمال أكثرَ ميلًا إلى إدراك وجود الفرص أكثر من غيرهم ممنْ ليسوا روَّاد أعمال، الذين عادةً ما ينظرون إلى نفس الموقف باعتباره يحمل أعباءً أكثر وينطوي على مخاطرَ أكبر. ويتجنَّب بعضُ الأشخاص الأنشطة الريادية؛ ليس لأنهم يفتقرون إلى القدرة، وإنما لأنهم يعتقدون أنهم لا يمتلكون هذه القدرة من الأساس. ومع ذلك، فمن المستبعَد بقدر كبير أن نجد لدى الأشخاص الذين يسجِّلون مستوياتٍ عالية من الكفاءة الذاتية المتصوَّرة النيةَ للنهوض بشركاتهم.

مزايا التجربة وعيوبها

يمكن أن تصيغ التجربةُ الإدراكَ المعرفي لدى الفرد. وربما يتعلَّم روَّادُ الأعمال المتمرِّسون من التغذية الراجعة المستقاة من تجاربهم السابقة في ملكية المشروعات التجارية لتعديل أحكامهم، عندما يتعلق الأمرُ بالتفكير في استغلالِ فرصةٍ لاحقة. ومن خلال التقييم الدقيق للتغذية الراجعة المستقاة من تجاربِ امتلاكِ مشروعاتٍ سابقة، يستطيع روَّاد الأعمال المتمرِّسون أن يشكِّلوا حلقة تعلُّم ديناميكية. وربما تعزِّز هذه التجارب السابقة قُدرتهم على الحصول على المعلومات المعقَّدة، والمنقوصة في الوقت نفسه، المتعلقة بفرصة ريادية جديدة، وتنظيم تلك المعلومات. وباعتبارهم صُنَّاعَ قرار ذوي خبرة كبيرة، ينبغي أن يكونوا في وضعٍ أفضلَ يُتيح لهم استغلال هذه المعلومات على هيئةِ أنماطٍ يسهُل التعرُّف عليها تشكِّل الأساس للأنشطة الريادية. ونظرًا إلى أن روَّاد الأعمال المتمرِّسين يتمتعون بخبراتٍ متعدِّدة يمكنهم أن يعوِّلوا عليها، فربما يميلون على الأرجح إلى معالجة المعلومات المتعلقة بالفرص الجديدة المحتمَلة، مستعينين بمناهج الحَدْس المهني، أكثر من روَّاد الأعمال المبتدئين الذين لا يتمتعون بهذه الخبرة السابقة. وقد يكون لدى روَّاد الأعمال المبتدئين عددٌ أقل من الطرق الذهنية المختصرة المتعلقة بالتجارب السابقة التي يمكنهم أن يَبنوا

عليها. في الواقع، يتبنى هؤلاء الأفراد العديمو الخبرة على الأرجح أساليبَ أكثرَ تحليلًا أو منهجيةً لمعالجة المعلومات.

قد تغيِّر المعرفةُ القائمة على الخبرة طريقةَ تفكير روَّاد الأعمال، وقد تقود روَّاد الأعمال المتمرِّسين إلى المزيد من الإبداع في تشكيل الفرص التالية واستغلالها. ومع ذلك، فالجانب السلبي من هذا الأمر هو أن مبالغة روَّاد الأعمال المتمرِّسين في التعويل على الحَدْس المهني ربما تعني أن يواصلوا اتباعَ نفس النهج في اتخاذ القرار بما لا يتناسب مع المواقف الجديدة، لا سيَّما داخل بيئات العمل المتغيِّرة. ونتيجةً لذلك، يمكن أن ينزع بعضُ روَّاد الأعمال المتمرِّسين إلى التحيُّزات المرتبطة بصنع القرارات القائمة على الحَدْس المهني. ومن ثمَّ، ربما تقود تجربة ريادة الأعمال إلى نتائج تعلُّم سلبية وإيجابية على حدٍّ سواء.

على سبيل المثال، ربما يظن بعضُ روَّاد الأعمال المحنَّكين أنهم يعرفون بالفعل ما يكفي بخصوص سياقٍ معيَّن متعلق بفرصة جديدة. ويمكن أن يستخلصوا أكثرَ مما ينبغي من المعلومات المحدودة المتاحة لأنهم يريدون تأكيدَ معتقداتٍ سابقة. وكما حذَّرنا آنفًا، ربما يتقيَّد بعضُ روَّاد الأعمال المحنَّكين بالالتزام بما هو مألوف لهم، ويبالغون في الثقة بأحكامهم، على الرغم من أن السياق الجديد مختلف.

قد يجد روَّاد الأعمال الذين يستغلون ما تعلَّموه من تجاربهم السابقة أن صعوبة إدراك التغييرات الصناعية أو التقنية أو التنظيمية أو السوقية تزداد. وبدلًا من تعديل مناهج الحَدْس المهني التي أتت بثمارها في الماضي لتتناسب مع السياق الجديد، ربما يحاولون تكرار الخطوات نفسها للوصول إلى النتائج التي يمكن توقعها إلى حَدٍّ ما. ويمكن أن يعوق هذا العيب، المتمثِّل في الرتابة الناجمة عن الشعور بأنهم يعرفون كيف تُنجَز المهام، قدرة رائد الأعمال على تحديد فرص العمل الجديدة أو تطوير الاستراتيجيات اللازمة لاستغلال الفرص الجديدة، أو كلا الأمرين.

قد يواصل بعض روَّاد الأعمال المتمرِّسين التركيزَ على العلاقات الشخصية التي استعانوا بها في الماضي. وربما يوظِّفون الموارد والمعرفة التي لديهم في الشركة الجديدة؛ ومن ثَم يقلِّلون النزوعَ إلى اكتساب موارد متعلقة بالسياق. وهذا العيبُ المتعلق بالتشابه التام قد يعيق قدرتهم على التغيير، أو على التكيُّف مع ظروف البيئة الخارجية المتغيِّرة. فربما لا يكون النوعُ الأخير من روَّاد الأعمال قادرًا على تعديل أنماط التفاعُل والتعلُّم لديهم لتتناسب مع متطلبات شركتهم الجديدة. وتساعد هذه العوائق المتراكمة في تفسير السبب وراء احتمالية أن يكون أداء مشروع لاحق يملكه رائد الأعمال المتمرِّس أدنى من أداء مشروعه الأول (أو ببساطةٍ، احتمالية ألا يكون أعلى من الأول إذا تكافأت المميِّزات مع العوائق).

يُعَد كامران الهيان، الذي شارَك في تأسيس شركة «سيريس لوجيك» الناجحة للغاية في صناعة أشباه الموصلات، مثالًا جليًّا على ذلك. ففي وقتٍ لاحق، مضى قُدُمًا في تأسيس شركة «مومينتا» لتصنيع أجهزة الكمبيوتر المعتمِدة على الأقلام الإلكترونية، إلا أنه أُقيل من منصب رئيس مجلس الإدارة حين انهارت الشركة. وذُكِرَ عن كامران الهيان تصريحه بأنه كان واثقًا تمامًا من نجاحه

المؤكّد في رؤية مشكلات البرمجيات بكل وضوح، وعدم استعداد السوق لطرح المنتج، ونفقات التسويق المُبالَغ فيها.

تجربة الإخفاق

ربما تتأثَّر الدروس المستفادة من التجربة السابقة في ملكية المشروعات التجارية تأثرًا كبيرًا بما إذا كانت تلك التجربة تتضمَّن نجاح المشروع التجاري أو إخفاقه لسببٍ اقتصادي (مثل إفلاس الشركة) أو إخفاقه لسببٍ غير اقتصادي، أو كلا الأمرين (أي إغلاق المشروع نظرًا لأن أداءَه كان بطيئًا للغاية مقارنةً بتوقعات رائد الأعمال). والتعامُل مع الإخفاق هو سِمة مهمة لدى روَّاد الأعمال. وثَمة فارقٌ مميَّز بين الإخفاق العادي والإخفاق الذكي. ربما يتعلَّم روَّادُ الأعمال أكثرَ من الإخفاق الذكي، بما في ذلك الإخفاقات المتواضعة التي اتسمت بكونها كبيرة بما يكفي لجذب انتباه رائد الأعمال، ولكنها ليست كبيرة جدًّا إلى حَدٍّ استثارة ردود فِعل سلبية.

ربما يفقد بعضُ روَّاد الأعمال المتمرِّسين الحافزَ. وربما يُحجِم هؤلاء الروَّاد المتمرِّسون، الذين حقَّقوا نجاحًا سابقًا، عن بذل نفس القدر من الجهد والمخاطرة في إدارة شركات لاحقة. ويرجع هذا إلى أنهم جمعوا حاليًّا ثروةً شخصيةً كبيرة. وربما يُسفِر النجاحُ السابق أيضًا عن متلازمة النجاح، ووَهْم التحكم، والنقاط العمياء، والثقة المفرطة. وربما لا يتمتع بعضُ روَّاد الأعمال المتمرِّسين، الذينَ لم يجمعوا الموارد الكافية، بالقدرة أو المرونة لاختيار الفرص المناسبة في المرة الثانية.

قد يدخل روَّاد الأعمال المتمرِّسون، الذين أخفقوا سابقًا، في حالة من الإنكار. وإذا كانوا مرتبطين ارتباطًا عاطفيًّا وثيقًا بمشروع تجاري فاشل، فربما ينتابهم الشعور بالفقد، الذي يشبه الشعور بالحزن لفقد الأحبَّة، والذي يعوقهم عن تجاوز المحنة والتعلُّم من الموقف. ويحكي دين شيبرد، أستاذ ريادة الأعمال بجامعة إنديانا، عن رد فعل والِده على إخفاق شركته العائلية:

> عندما لفظَت شركتنا العائلية أنفاسها الأخيرة، انتابت والدي مجموعةٌ من المشاعر المُقلِقة. كانت هناك حالةٌ من البلادة وعدم التصديق؛ لأن الشركة التي كان قد أسَّسها قبل حوالَي عشرين عامًا لم تَعُد «على قيد الحياة». كان هناك قدرٌ من مشاعر الغضب تجاه الاقتصاد والمنافسين والمدينين. وكانت هناك عاطفة أقوى من الغضب، ألا وهي الشعور بالذنب ولوم الذات: شعر والدي بالذنب لأنه تسبَّب في إخفاق الشركة؛ ولأنه لم يَعُد بإمكانه توريثها إلى أخي، ومن ثمَّ شعر أنه لم يُخفِق بصفته رجلَ أعمال فحسب، وإنما أيضًا بصفته أبًا. وتسبَّبت له هذه المشاعر في حالة من الضيق والقلق. وشعر بأن الموقف ميئوس منه، وصار مُنطويًا على نفسه، ومُكتئبًا أحيانًا. (شيبرد، عام ٢٠٠٣)

ربما يتجنَّب روَّاد الأعمال، الذين عانَوا إخفاقَ مشروع تجاري سابق ولكنهم عادوا إلى امتلاك مشروع تالٍ، خوضَ المخاطر أكثرَ من ذي قبل، وتتراجع قدرتهم على الابتكار بسبب الخوف من مزيدٍ من الإخفاق. ومن ناحيةٍ أخرى، إذا تعمَّد رائدُ الأعمال إغلاقَ مشروع أخفق في تلبية توقعاته أو إعادة تنظيمه، فمن الممكن أن تكون عملية التعلم الناتجة عن هذا النوع من الإخفاق أكثرَ إيجابيةً. ويمكن أيضًا أن تكون الدروس المستفادة من الإخفاقات الريادية مستقاة من أنماط سابقة من النجاح أو الفشل، أو من كليهما. وإذا كان إخفاق مشروع واحد هو حالة فردية بين سلسلةِ نجاحاتٍ، أو بين مجموعة متزامنة من المشروعات المغامرة الناجحة، فربما يكون تأثيره أقلَّ وطأةً على العمليات المعرفية لدى رائد الأعمال.

من ثَمَّ، لا تعتمد قيمةُ التجربة على المعرفة المكتسَبة وحسب، وإنما أيضًا على كيفية استغلال تلك المعرفة فيما بعد. ولا بد من الاستغلال الواعي للتجربة السابقة. يتعيَّن على روَّاد الأعمال أن يدركوا الوقتَ الذي يستوجب ضرورةَ التحوُّل عن معالجة المعلومات بناءً على الحَدْس المهني إلى معالجة المعلومات على نحوٍ أكثر منهجيةً لتوجيه عملية اتخاذ القرار. ويستطيع الخبراءُ إبداءَ درجةٍ أكبر من الوعي بمستوى عدم اليقين الذي تنطوي عليه عملية تحديد الفرص، وهم يتمتعون بالقدرة على التوفيق بين عملياتهم المعرفية والمهمة المسنَدة إليهم. ويتمتع روَّادُ الأعمال المتمرِّسون ذوو الخبرة بالقدرة على التحوُّل إلى روَّاد أعمال خبراء، ومع أن التجربة ضرورية فإنها ليست شرطًا كافيًا ليصبح رائدُ الأعمال خبيرًا.

لا نعرف كثيرًا عن التطبيق الأوسع نطاقًا للنظريات المعرفية المتعلقة بسلوك روَّاد الأعمال خارج الأوساط التجريبية المغلقة. ويوجد عددٌ قليل جدًّا من الدراسات المنهجية المشتملة على عيناتٍ مُمثِّلة لروَّاد أعمال حقيقيين تتضمَّن سيناريوهاتٍ سلوكية فعلية، وليس محتمَلة. بالإضافة إلى ذلك، ليست لدينا أدلةٌ دامغة وثابتة على المهارات المعرفية المحدَّدة التي يتعيَّن على الأفراد اكتسابها واستغلالها في مواضعَ بديلة على مدى عملية ريادة الأعمال. ولا نعرف هل يصبح جميعُ روَّاد الأعمال الذين يتعلَّمون من الإخفاق روَّادَ أعمال أفضل أم لا. وهذا موضوعٌ مهم. فربما تتَّسم السياساتُ الهادفة إلى تشجيع جميع روَّاد الأعمال الفاشلين على معاودة دخول مجال ملكية المشروعات، على أساس أنهم سيكونون قد تعلَّموا من تجاربهم السابقة، بكونها سياساتٍ مفرطة في التبسيط. ما ينقصنا معرفته أيضًا بخصوص السلوكيات الريادية هو أنه على الرغم من أن كثيرًا من المشروعات الريادية تؤسِّسها فِرقٌ، فإننا لا نعرف إلا قليلًا عن كيفية استخدام هذه الفِرق معًا للنماذج الذهنية المشتركة أو المعرفة المشتركة لاتخاذ قرار جماعي بشأن استغلال فرصة ريادية لاحقة وكيفية استغلالها.

الفصل السادس

أشكال المشروعات الريادية المغامِرة

يركِّز قدرٌ كبيرٍ من الاهتمام بريادة الأعمال على تأسيس شركة جديدة، ولكن هذا في حد ذاته يستهين استهانةً شديدة بالنطاق الأوسع للنشاط الريادي. فبالإضافة إلى الشركات الناشئة، يمكن اكتشافُ الفرص وخلقها واستغلالها داخل الشركات العائلية والمؤسسات القائمة بالفعل وغيرها من المؤسسات والمنظمات. ويمكن أن يُسهِّل إجراءُ التغييرات في الهياكل والعمليات التنظيمية داخل الشركات العائلية والشركات الكبرى من مزاولة ريادة الأعمال حيثما كان يستحيل مزاولتها من قبل. يمكن تجديدُ الأنشطة الريادية الخاصة بالشركات العائلية من خلال إجراء تغيير على مستوى القيادة المتوارثة بين الأجيال. ففي بعض الحالات، لكي تزدهر ريادة الأعمال ربما يستلزم الأمر نقلَ النشاط من مُلَّاكه الحاليين إلى نظام ملكية جديد، مثل عمليات الاستحواذ الإداري الداخلي والشركات الأكاديمية المنبثِقة. بالإضافة إلى هذا، قد تأخذ ريادةُ الأعمال شكلَ مشروع اجتماعي، حيث تتمثَّل الأهداف في تعظيم مقدار القيمة الاجتماعية المقدَّمة مع تحقيق أهدافها المالية أيضًا.

الشركات العائلية

يمكن الاستفادة على نحوٍ تراكمي من المهارات المغامِرة والمعرفة الريادية في الجيل الأول من الشركات التي تملكها العائلات. يمكن نقل هذه المعرفة الريادية المُجمَّعة إلى الجيل الثاني أو التالي للشركات التي تمتلكها العائلات، وإثراؤها. في الواقع، لكي تستمر الشركات العائلية عبْر أجيال وأجيال ربما يستوجب الأمر تجديدَ أنشطتها الريادية الأولية أو حتى تغييرها. يمثِّل حجم الشركات العائلية ومقدارُ الإسهام الذي تقدِّمه إلى الاقتصاد أهميةً كبيرة. ولكن يختلف هذا المقدار باختلاف كيفية تعريف هذه الشركات، والتي قد ترتبط بتصوُّر صلات القرابة الأسرية، والحصة الكبرى من الملكية العائلية، والحصة الكبرى من الإدارة العائلية، والتوارث بين الأجيال إلى الجيل الثاني أو الأجيال التالية من أفراد العائلة. يمكن أن يشترك أفرادُ العائلة في ملكية الشركة أو إدارتها، لينشأ عن ذلك ثلاثة نُظم فرعية معتمَدة بعضها على بعض، خاصة بالعائلة والملكية والإدارة. يرجع أحدُ التحديات الكبرى التي تواجه استمرار الشركات العائلية وتوجُّهها الريادي إلى تداخل الأهداف الأسرية والتجارية. يلخِّص جدول ٦-١ مزايا الشركات العائلية وعيوبها.

ربما تبدأ الشركات العائلية باعتبارها مشروعاتٍ ريادية، ولكن يصعب على بعضها الاستمرارُ على هذا المنوال. على سبيل المثال، شركة «لين» هي شركة يمتلكها الجيل الثاني من العائلة، ومقرُّها اسكتلندا، وتُنتِج أنظمةَ صوتٍ عالية الدقة ومبتكَرة. تتمتع الشركة برؤية طويلة الأجل لإثراء حياة الناس عبْر الموسيقى، وبكونها شركة مصنِّعة متكاملة توظِّف أفرادًا في المناطق

المحلية، وتسعى إلى خلق فرص عمل قيمة تقدِّم إسهامًا للمجتمع. وفي صناعة تتغيَّر بوتيرة سريعة، يُعَدُّ الابتكار المستمر عنصرًا مهمًّا، ويتوقَّف استمرارُ الشركة التي يديرها الجيل الثاني على إعادة ترتيب الأوضاع داخل الشركة وعلى الإدارة الحصيفة.

جدول ٦-١: مزايا الشركات العائلية وعيوبها*

المزايا	العيوب
شركات خاصة تمتلكها عائلات	
• الأهداف – استمرار الشركة العائلية المستقلة – توريث ملكية الشركة إلى الجيل التالي من العائلة – تنفيذ استثمارات طويلة الأجل	• الأهداف – نظام قائم على درجة القرابة، لا على تقييم الأداء وحده – الحفاظ على أجندات العائلة على حساب أجندات العمل – الحفاظ على نمط حياة أصحاب الشركة العائلية/تعزيز هذا النمط من الحياة
• الملكية – تعظيم دَخْل الأسرة – توفير وظائفَ لأفراد الأسرة	• الملكية – تركيز أقل على الربحية الفورية – الإحجام عن بيع حقوق الملكية إلى الغرباء – تجنُّب الاستدانة يمكن أن يقيِّد النمو
• الإدارة – معرفة مقتصرة على العائلة، وتوظيف أفراد العائلة. – روابط أُسرية؛ حالة من الاستقرار، الشعور بالولاء والثقة	• الإدارة – تتحدَّد المناصبُ الإدارية بناءً على درجة القرابة، لا البراعة في العمل. – الإحجام عن الاستعانة بالخبرة الفنية من خارج الشركة – إدارة داخلية عتيقة وغير مرنة

المزايا	العيوب
• الاستراتيجية – جودة المنتج – خدمة جيدة لضمان ولاء العميل – الاستعانة بنظمٍ إدارية ذات طابع رسمي	• الاستراتيجية – تَكرار الاستراتيجيات القائمة التي أتت ثمارها في الماضي – تفضيل عدم التركيز على الإبداع والابتكار – الإحجام عن اكتشاف الفرص الجديدة
شركات خاصة وعامة خاضعة لسيطرة العائلات	
• إرشاد وتوجيه على المدى الطويل	• عدم إمكانية الوصول إلى أسواق رأس المال على نحوٍ ربما يعيق النمو
• استقلالية أكبر في العمل – قلة الضغوط (أو انعدامها) من جانب سوق الأسهم – مخاطر استحواذ أقل (أو انعدام هذه المخاطر)	• تنظيم مُربِك – هيكل فوضوي – لا يوجد تقسيمٌ واضح للمهام
• ثقافة العائلة باعتبارها مصدرًا للفخر – الاستقرار – هوية قوية واضحة المعالم/التزام شديد/حافِز قوي – الاستمرار في القيادة	• المحسوبية ومحاباة الأقارب – السماح بتعيين أفراد العائلة غير الأكْفاء في منصب مديرين – نظام مكافآتٍ جائر – صعوباتٌ أكبر لاجتذاب إدارة محترفة
• مرونة أعلى في الأوقات العصيبة – الرغبة في إنفاق الأرباح المحقَّقة على تطوير المشروع التجاري	• متلازمة الابن المُدلَّل • نزاعٌ داخلي – تسلُّل الخلافات الأسرية إلى العمل

المزايا	العيوب
• درجة أقل من البيروقراطية والموضوعية – مرونة أعلى – سرعة أكبر في اتخاذ القرارات	• حكم أبوي/استبدادي – مقاومة التغيير – السِّرية – اجتذاب الشخصيات الاتكالية
• مزايا مالية – إمكانية تحقيق نجاح كبير	• ضغوط مالية – استنزاف المشروع التجاري من جانب أفراد الأسرة – اختلال التوازن بين الإسهامات والمكافآت
• الإلمام بتفاصيل المشروع التجاري – تدريب مبكِّر لأفراد الأسرة	• خلافات حول مَن سيتولى الإدارة لاحقًا

*المصدر: منقول بتصرُّف عن كيتس دي فريس (عام ١٩٩٣، صفحة ٦١)، وويستهيد (١٩٩٧)، وويستهيد وكاولينج (١٩٩٧)، وويستهيد وآخرين (١٩٩٧)

ربما يفضِّل أصحابُ الشركات العائلية الذين يركِّزون جهودهم على تكوين ثروة وتطوير العمل التجاري أن يوظِّفوا مديرين محترفين لا ينتمون إلى العائلة. لطالما كانت شركة «آل واربورتون للمخبوزات»، ومقرُّها مقاطعة لانكشاير بإنجلترا، شركةً عائلية مستمرة على مدار خمسة أجيال. ولا يزال أفراد العائلة يتولون فيها مناصبَ إدارية عليا. ولكن فيما يخصُّ آخرَ جيلَيْن من العائلة المالِكة للشركة، عيَّنت الشركة كبار التنفيذيين الذين لا ينتمون إلى العائلة ليساعدوا في نمو الشركة وازدهارها. وفي شهر مايو من عام ٢٠٠٦، تولَّى شخصٌ لا ينتمي إلى العائلة منصبَ المدير الإداري للشركة. ويُقرُّ بعضُ المُلَّاك المنتمين إلى العائلة بأن مصالح العائلة تُخدَم على أفضلِ وجه من خلال جلب أفضل الكوادر، ويحيط أفرادُ العائلة أنفسَهم بأشخاصٍ (من خارج الشركة) يؤدون مهامَّهم الوظيفية على نحوٍ أفضل من أفراد العائلة.

يستمر فقط ثلث الشركات العائلية تقريبًا وينتقل إلى الجيل الثاني، وينتقل حوالي ١٠٪ منها إلى الجيل الثالث. ويتضمَّن انتقالُ الشركة العائلية من الجيل الأول إلى الأجيال التالية تمريرَ راية القيادة من المالِك المؤسِّس للشركة إلى خليفته، الذي سيكون إما فردًا من العائلة وإما من خارجها.

تعني المنظومات المتشابكة بين العائلة والإدارة والملكية أن قرار انتقال الإدارة ينطوي على مشكلاتٍ استراتيجية وعائلية على حَدٍّ سواء.

فاختيار الخليفة هو أمرٌ بالغ الأهمية؛ نظرًا لأنه يؤثِّر على العلاقات العائلية وعلى اتجاه الشركة ككلٍّ على المدى الطويل. فبعضُ الأبناء لا يرغبون في الانضمام إلى الشركة العائلية؛ لأنهم يفضِّلون تأسيسَ شركاتهم الخاصة أو اتباع مسارهم المهني الخاص. وربما تكون لديهم أفكارٌ ريادية خاصة، ولكنهم يدركون أن المؤسِّس المهيمِن أو التدخُّل من جانب المساهمين في الشركة العائلية الذين لا يشاركون في إدارتها سيُعيق قدرتهم على البحث عن الفرص الجديدة، التي قد تكون ضرورية فعلًا لضمان استمرار الشركة على المدى الطويل. وتتمثَّل إحدى المشكلات الكبرى في أن كثيرًا من الشركات العائلية تُخفِق في وضع خطة لانتقال الإدارة، حيث أفادَ أقلُّ من نصف عدد هذه الشركات بأن لديهم خطةً لانتقال الإدارة. ويلخِّص جدول ٦-٢ العقبات أمام التخطيط لانتقال الإدارة.

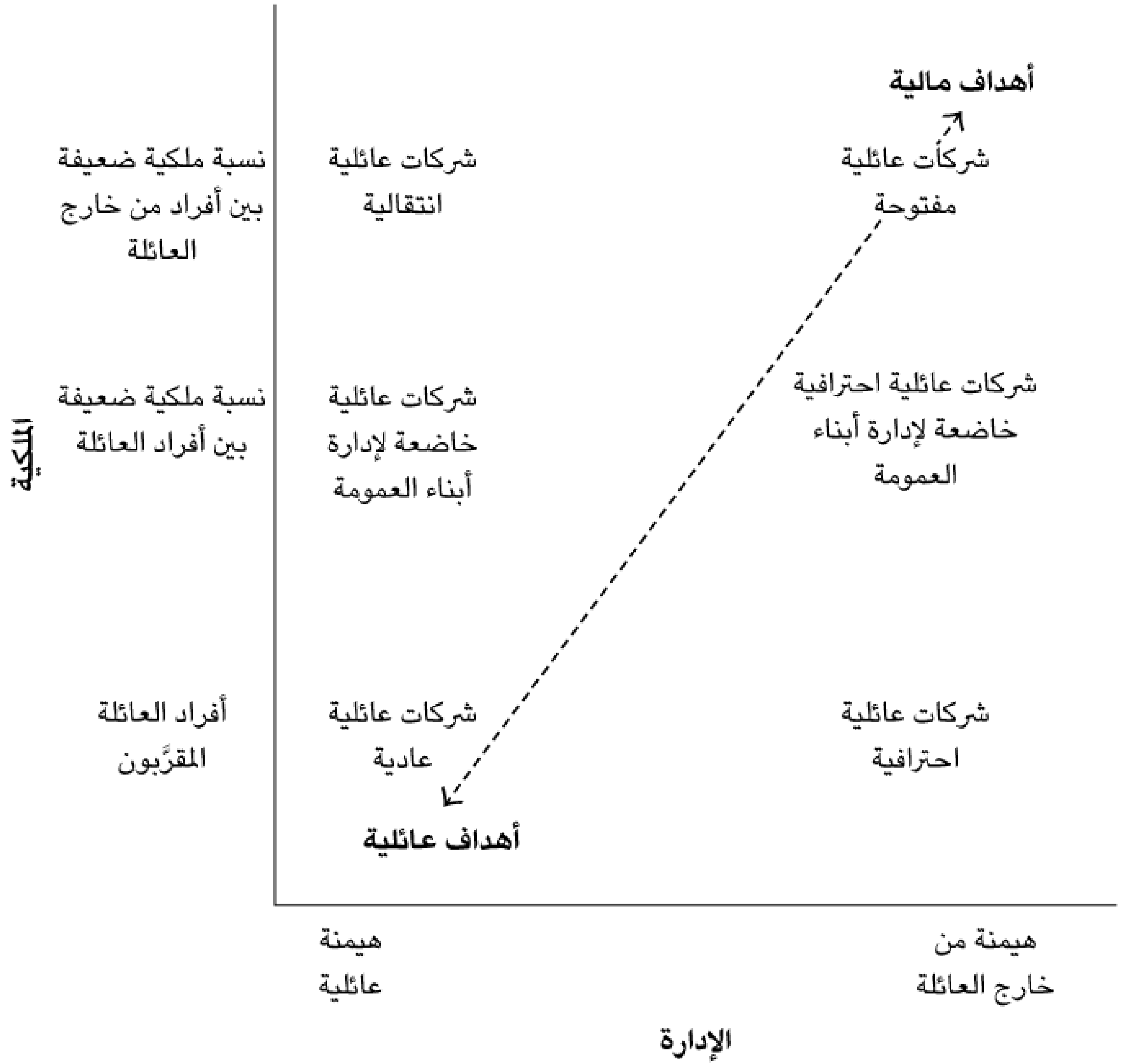
جدول ٦-٢: العقبات أمام التخطيط لانتقال الإدارة في الشركات العائلية*

المؤسِّس/المالِك	**العائلة**
• الخوف من الموت	• الموت بوصفه موضوعًا محظورًا التحدُّث فيه – النقاش بوصفه عملًا عِدائيًّا – الخوف من الفقدان/الهجر
• الشركة بوصفها رمزًا – فقدان الهوية – الخوف على الإرث	• الخوف من المنافسة بين الأشقَّاء • تغيُّر وضع شريك الحياة
• معضلة الاختيار – خرافة المساواة	
• الغَيرة بين الأجيال – فقدان السلطة	

* المصدر: منقول بتصرُّف عن كيتس دي فريس (عام ١٩٩٣، صفحة ٦٨)

قد تحدُث الانتقالاتُ الإدارية بثلاث طرق رئيسية. أولًا، يمكن استبدال القيادة العليا دون تغيير الشكل الأساسي للشركة. ثانيًا، يمكن تغيير السلطة وهيكل الرقابة من شكلٍ بسيط إلى شكلٍ آخر متزايد التعقيد، مثل التغيير من مالِك واحد مُهيمِن إلى شراكة بين الأشقَّاء. ثالثًا، تحويل المنظومة إلى شكلٍ أبسط من خلال نقل سلطة الإدارة؛ على سبيل المثال، الانتقال من إدارة أبناء العمومة إلى الشراكة بين الأشقَّاء.

تصمِّم شركة «جيه باربور آند سونز» المحدودة الملابسَ الجاهزة للرجال والنساء والأطفال، وتصنِّعها وتبيعها تحت اسم العلامة التجارية «باربور». في عام ١٨٩٤، أسَّس جون باربور شركةً لاستيراد القماش المقاوم للماء في مدينة ساوث شيلدز بإنجلترا. اشتهرت الشركةُ بتصميمها ستراتِ خروج ذات قماش قطني مُقاوِم للماء. واشتهرت هذه السترات لدرجة أن البعضَ يشيرون إلى أي سترة مصنوعة من قماش قطني مُقاوِم للماء بـ «سترة باربور»، بصرف النظر عن الشركة المصنِّعة. وحتى يومنا هذا، لا يزال مقرُّ هذه الشركة بجيلها الخامس يقع في منطقة شمال شرق إنجلترا. ولا تزال شركة باربور مملوكة بالكامل لعائلة باربور وحدها. وخلافًا لكثير من الشركات العائلية، لم يمثِّل النوع الاجتماعي مطلقًا عائقًا أمام انتقال الإدارة إلى الأجيال التالية. فلأول مرة تشارك امرأة في تولِّي زمام السلطة داخل الشركة في عام ١٩٣٩، في الوقت الذي كان ظهور النساء فيه في غرفة الاجتماعات مقتصِرًا على دفع عربة الشاي وحسب. إنَّ العملَ كشركة عائلية والاحتفاظ بالسيطرة الكاملة على عملية اتخاذ القرار أتاحَا لشركة باربور اتخاذَ هذه الخيارات الثورية، والاستجابة سريعًا لتغيُّرات السوق. إذ تشغَل السيدة مارجريت باربور منصبَ رئيس مجلس إدارة الشركة، وتشغَل ابنتها، هيلين، منصبَ نائب الرئيس. تركِّز الشركة على عنصر التجديد ودخول أسواق جديدة. شقَّت شركة باربور طريقَها إلى سوق الملابس المسامية المقاومة للماء بابتكارها نوعًا خاصًّا من الأقمشة المبطَّنة المقاومة للماء، والقماش ذي النسيج الخارجي المصنوع من الكوردورا، والسترات البوليستر المصنوعة من النسيج الوبري العازل للحرارة. كما تركِّز الشركة أيضًا على صنْع علامة تجارية مميِّزة والتسويق لمجموعة متنوعة من المنتجات المتميِّزة للمشاركين في الأنشطة الرياضية الخارجية التي تمارَس في المناطق الريفية. وتتمتَّع الشركة بالموافقة المَلَكية على توريد منتجاتها إلى العائلة المَلَكية، بدايةً من جلالة الملكة إليزابيث الثانية وصولًا إلى صاحب السمو الملكي دوق إدنبرة وصاحب السمو الملكي أمير ويلز.



شكل ٦-١: الأنواع المتصوَّرة للشركات العائلية

لا تتمتع الشركاتُ العائلية بجوٍّ من الانسجام على الدوام. قد يؤثِّر عدم الانسجام على طبيعة تطوير المشروع التجاري وتصميم مبادرات الاستدامة. وينشأ عن الاختلافات بين طبيعةِ المِلكيةِ والهياكلِ الإدارية والأهدافِ ستةُ أنواع أساسية للشركات العائلية، والتي يوضِّحها شكل ٦-١. تتنوَّع أشكال المِلكية بدايةً من مِلكية أفراد العائلة المقرَّبين، وصولًا إلى نسبة مِلكية ضعيفة بين أفراد العائلة، ونسبة مِلكية ضعيفة بين أفراد من خارج العائلة (أي المحور الرأسي). وتتنوَّع إدارة الشركات العائلية ما بين الإدارة التي يُهيمِن عليها أفرادُ العائلة وصولًا إلى الإدارة التي يُهيمن عليها أفرادٌ من خارج العائلة (أي المحور الأفقي). وتتنوَّع الأهداف بدايةً من الأهداف المالية وصولًا إلى

الأهداف العائلية أو غير المالية التي تركِّز على الحفاظ على الإشراف الطويل الأجل على الشركة، أو ما يُطلَق عليه الثروة الاجتماعية والعاطفية للعائلة (أي السهم المائل).

في حين أن الشركات العائلية العادية تشدِّد على الأهداف العائلية وتحتفظ بمِلكية عائلية وإدارة عائلية وثيقة، فإن الشركات العائلية الاحترافية تتمتع بمزيجٍ من الأهداف العائلية والأهداف غير العائلية؛ رغم تركيزها على الأهداف العائلية. أما أهداف الشركات الخاضعة لإدارة أبناء العمومة، فتتضمن مزيجًا من الأهداف العائلية وغير العائلية بالإضافة إلى نسبةِ مِلكية ضعيفة من داخل العائلة وإدارة يُهيمِن عليها أفرادُ العائلة. على النقيض من ذلك، تتمتع الشركات العائلية الاحترافية الخاضعة لإدارة أبناء العمومة بنسبة مِلكية ضعيفة من داخل العائلة وإدارة يُهيمِن عليها أفرادٌ من خارج العائلة. ويميل هذا النوعُ من الشركات العائلية نحو التركيز على الأهداف المالية أكثرَ من الشركات العائلية الخاضعة لإدارة أبناء العمومة. وتفيد الشركات العائلية الانتقالية بسعيها إلى تحقيق أهداف عائلية وغير عائلية على حدٍّ سواء، إلا أنها تركِّز بدرجةٍ أكبرَ على الأهداف المالية. قد تكون نسبة المِلكية من خارج العائلة ضعيفة، ولكن يُهيمِن أفرادُ العائلة على إدارة الشركة. فهذه الشركات انتقالية؛ لأنه من المتوقَّع أن تنتقل الإدارة نحو تقليل هيمنة العائلة. وأخيرًا، تركِّز الشركاتُ العائلية المفتوحة على الأهداف المالية. فهي تتمتع بنسبة مِلكية ضعيفة من خارج العائلة، ويُهيمِن على إدارتها أفرادٌ من خارج العائلة.

ريادة الأعمال المؤسَّسية

ريادة الأعمال المؤسسية (الريادة المؤسسية) هي النهج الذي يسلكه الفرد أو مجموعة من الأفراد، بالاشتراك مع مؤسسةٍ قائمةٍ بالفعل، لإقامة مؤسسة جديدة أو لتشجيع التجديد أو الابتكار داخل تلك المؤسسة. ويمكن أن تنشأ الريادةُ المؤسسية من مزيجٍ بين الاستجابات إلى تغيُّرات (متوقعة) في مناخ السوق الخاصة بالمؤسسة القائمة بالفعل، والاكتشاف الريادي المسبق لفرصٍ جديدة على أيدي أشخاص يعملون في المؤسسة، وهو ما تسهِّله الهياكل التنظيمية التي تشجِّع السلوك الريادي. يلخِّص جدول ٦-٣ مصطلحات ريادة الأعمال المؤسسية.

جدول ٦-٣: مصطلحات ريادة الأعمال المؤسسية*

المصطلح	المعايير المميِّزة
ريادة الأعمال المؤسسية	إبداع أو تجديد أو ابتكار من جانب الشركة + يشجِّعه الكيانُ المؤسسي القائم بالفعل

المصطلح	المعايير المميِّزة
التجديد الاستراتيجي/ريادة الأعمال الاستراتيجية	تجديد مؤسسي يشمل تغييراتٍ استراتيجية كبرى أو/وتغييراتٍ هيكلية + يشجِّعه الكيان المؤسسي القائم بالفعل + مقرُّه داخل المؤسسة القائمة بالفعل
المشاريع الاستثمارية المؤسسية	ابتكار مؤسسي + يشجِّعه الكيانُ المؤسسي القائم بالفعل + تُعامَل معاملة شركة جديدة
مشاريع استثمارية مؤسسية خارجية	ابتكار مؤسسي + يشجِّعه الكيانُ المؤسسي القائم بالفعل + تُعامَل معاملة شركة جديدة + مقرُّها خارج المؤسسة القائمة بالفعل
مشاريع استثمارية مؤسسية داخلية	ابتكار مؤسسي + يشجِّعه الكيانُ المؤسسي القائم بالفعل + تُعامَل معاملة شركة جديدة + مقرُّها داخل المؤسسة القائمة بالفعل
أبعاد المشاريع الاستثمارية المؤسسية الداخلية	(١) استقلالية هيكلية (٢) مرتبطة بالشركة (أو الشركات) القائمة بالفعل (٣) مدى الابتكار (٤) طبيعة التمويل

*المصدر: منقول بتصرُّف عن شارما وكريسمان (عام ١٩٩٩، صفحة ٢١)

تعزِّز أنشطةُ التجديد المتجسِّدة في الريادة المؤسسية قدرةَ المؤسسة على المنافسة وخوض المخاطر، ربما من خلالِ إضافةِ مشروعاتٍ تجارية جديدة، وبيعِ بعض المشروعات القائمة بالفعل. يشير التجديد الاستراتيجي إلى الجهود الريادية المؤسسية التي تُسفِر عن تغيُّراتٍ مهمة في النشاط التجاري للشركة أو في استراتيجيتها على المستوى المؤسسي أو في هيكلها. وفي أغلب الحالات، يشتمل هذا على قدرٍ من الابتكار. ويتعلَّق هذا الجانب من الريادة المؤسسية بريادة الأعمال الاستراتيجية (انظر الفصل الثالث).

تركِّز المشاريع الاستثمارية المؤسسية على العمليات المرتبطة بإقامةِ مشروعاتٍ جديدة، وضمِّها إلى محفظة الأعمال الشاملة للشركة. قد ترتبط المؤسسات التجارية الجديدة بابتكاراتٍ جديدة تستغلُّ الأسواق الجديدة أو عروض المنتجات الجديدة أو كليهما، فتكون سببًا في هذه الابتكارات أو نتيجةً لها. وقد تُسفِر هذه الجهود الاستثمارية عن إنشاء أقسام جديدة داخل الشركة. توفِّر هذه المشاريع الاستثمارية المؤسسية الفرصةَ أمام المؤسسات لتقييم التقنيات والأسواق الجديدة في مرحلة مبكرة نسبيًّا من تطويرها.

يشير مصطلح المشاريع الاستثمارية المؤسسية الخارجية إلى الأنشطة الاستثمارية المؤسسية المغامرة التي تقود إلى تأسيس كياناتٍ مؤسسية شبه مستقلة أو مستقلة، تتفاوت درجةُ وجودها خارج الشركة القائمة بالفعل. وتتجلَّى الأمثلة على ذلك في المشاريع الاستثمارية المؤسسية التي تنشأ نتيجةً للمشروعات المشتركة، والشركات المنبثِقة، ومبادرات رأس المال المُغامِر التي تقوم بها الشركة. أما مصطلح المشاريع الاستثمارية المؤسسية الداخلية، فيرتبط بابتكار مشروعاتٍ/شركاتٍ جديدة توجد بوجه عام داخل الهيكل المؤسسي، رغم أن مقراتها قد تكون خارج الشركة الأصلية ككياناتٍ شبه مستقلة، مثل الشركات المنبثِقة.

تتضمَّن المشاريعُ الاستثمارية المؤسسية المباشرة استثماراتٍ مباشرة في مشروعاتٍ استثمارية جديدة يمكن أن تكون مؤسساتٍ تابعة للشركة أو شركاتٍ منبثقة أو كياناتٍ مستقلة بالكامل. بينما تهتم المشاريعُ الاستثمارية المؤسسية غير المباشرة بالاستثمارات التي تولِّدها الشركات من صناديق رأس المال المُغامِر، التي تستثمرها بدورها في مشروعاتٍ استثمارية جديدة. ويوفر المنهج غير المباشر سُبُلًا للتواصل والوصول إلى مشروعاتٍ ربما تستحق الاستثمار فيها، في حين أن النهج المباشر قد يعزِّز علاقاتٍ تجارية محدَّدة.

يميِّز جيف كوفين ومورجان مايلز بين التجديد المتواصل، والتجديد التنظيمي، والتجديد الاستراتيجي، وإعادة تعريف مجال الاستثمار لخلق ميزة تنافسية للشركات في الأسواق. يلخِّص جدول ٦-٤ هذه الفروق.

جدول ٦-٤: خصائص ريادة الأعمال المؤسسية (الريادة المؤسسية)

أشكال الريادة المؤسسية	أوجه تركيز الريادة المؤسسية	الأساس النموذجي للميزة التنافسية	معدَّل التكرار النموذجي لأشكال الريادة المؤسسية*	حجم التأثير السلبي على ريادة الأعمال إذا كان النشاط الريادي غير مُجدٍ
التجديد المتواصل	منتجات أو أسواق جديدة	التمييز والمفاضلة	معدَّل مرتفع	ضئيل
التجديد المؤسسي	المؤسسة	قيادة التكلفة	معدَّل متوسط	ضئيل إلى متوسط
التجديد الاستراتيجي	استراتيجية العمل	يتنوع بظهور أشكال محدَّدة	معدَّل منخفض	متوسط إلى كبير
إعادة تعريف المجال الاستثماري	خلْق مجالات سوق المنتجات واستغلالها	استجابة سريعة	نادرًا	يتنوَّع بظهور أشكال محدَّدة واعتبارات تتعلق بالسياق الاستثماري

*ملاحظات: تتضمَّن أنشطةَ ريادة الأعمال المؤسسية ما يأتي: بالنسبة إلى التجديد المتواصل: تقديم منتج جديد أو دخول سوق جديدة بالنسبة إلى الشركة، ولكنها سوق قائمة بالفعل؛ التجديد المؤسسي: ابتكار مهم يركِّز على العناصر الداخلية، ويهدُف إلى تحسين أداء الشركة أو تنفيذ الاستراتيجية؛ التجديد الاستراتيجي: اتباع توجُّه استراتيجي جديد؛ إعادة تعريف المجال الاستثماري: ابتكار نطاق سوق منتجاتٍ جديدة لم يكن مستغَلًّا من قبل، واستغلاله
المصدر: كوفين ومايلز (عام ١٩٩٩، صفحة ٥٧)

تظهر على الشركات التي تقدِّم بانتظام واستمرارٍ منتجاتٍ أو خِدماتٍ جديدة، أو تدخل أسواقًا جديدة، سِمةُ التجديد المتواصل. تتمتع هذه الشركات بثقافاتٍ وهياكلَ ومنظوماتٍ تدعم الابتكار، وتنتقي باستمرارٍ المنتجات والخِدمات الأقدم في محاولةٍ منها لتحسين القدرة التنافسية بوجه عام. تسعى هذه الشركات إلى الحفاظ على وضعها التنافسي أو تحسينه من خلال تعديل العمليات الداخلية والهياكل والإمكانات.

تسعى الشركات التي تتّسم بالتجديد الاستراتيجي إلى إعادةِ تحديد علاقاتها بالأسواق أو المنافسين في المجال، من خلال إعادة التنظيم على نطاق كبير، وبطريقةٍ مدروسة تتيح إمكانية الاستعانة بالموارد لاستغلال فرص السوق على نحوٍ أفضل. قد تحوز هذه الشركات قصَبَ السبق بابتكار نطاق سوق منتجاتٍ جديدة لم يدرك الآخرون وجودها، أو قد تسعى بنشاط إلى إعادة تعريف المجال. تتسم المنتجاتُ التي تقدِّمها بأنها مبتكَرة من وجهة نظر الشركة والمجال والسوق. تنافس الشركة في نطاق جديد، حيث يوفِّر وضعُ منتجها الأول أو المبكر الأساسَ لميزة تنافسية مُستدامة. علاوةً على ذلك، تبتكر الشركة معيارًا للمجال أو تحدِّد المعيار الذي يتم على أساسه الحُكم على المنافسين اللاحقين.

تُعَدُّ الاستراتيجيات الاجتنابية المتبَعة لتجنُّب المواجهات التنافسية في نطاقِ سوقِ منتجاتٍ محدَّدة شكلًا من أشكال إعادة تعريف المجال، وتساعد في الحَدِّ من سرعة التأثُّر عمومًا بالظروف التنافسية الحالية غير المواتية. يستطيع سوقُ المنتجات الرائد أن يعيد تعريف مجال سوق المنتجات أو فئات المنتجات الخاصة بالشركة.

عمليات الاستحواذ الإداري

على مدار العَقدَين الماضيَين، انتشر نمطٌ جديد من ريادة الأعمال حول العالَم يتضمَّن تغييرًا في شكل الملكية للشركات القائمة. بوجه عام، تتضمَّن عمليات الاستحواذ الإداري تأسيسَ كيانٍ جديد مستقل تستقر فيه الملكية في أيدي الإدارة وشركات الاستثمار الخاصة، إن وُجدت، بتمويلٍ كبير تقدِّمه البنوك. تتحوَّل شركاتُ الاستثمار الخاصة إلى مستثمرين نشيطين من خلال الحصول على مقاعد في مجلس الإدارة وفرض قيود تعاقدية على نمط سلوك الإدارة، تشمل إعداد تقارير تفصيلية.

قد تتخذ عمليات الاستحواذ عدةَ أشكال. الاستحواذ المدعوم بالقروض أو الاستحواذ بقيادة المستثمر هما بالأساس عبارة عن شركة مُدرَجة ومُشهَرة في البورصة أو قسم كبير منفصل عن مجموعة، استحوذت عليها شركةٌ خاصة متخصِّصة في إدارة الاستثمار. وهذه الشركة عادةً إما تحتفظ بالإدارة الحالية لتدير الشركة، وإما تعيِّن إدارةً جديدة لذلك، وإما تستعين بأسلوب إداري يمزج بين الإدارة الداخلية والخارجية. قد تحصل الإدارة الحالية على نسبة مباشرة من الأسهُم (حصة ملكية) أو لا تحصل، أو قد تُتاح لها خيارات الأسهم. في الولايات المتحدة الأمريكية، تخضع عادةً الشركة الخاصة الناتجة عن هذا النوع من الاستحواذ إلى مجلس إدارة صغير يمثِّل شركة الاستثمار الخاصة، وعادةً ما يكون المدير التنفيذي هو العضو الوحيد بمجلس الإدارة من داخل الشركة.

يشمل الاستحواذُ الإداري الداخلي (الاستحواذ الداخلي) عادةً الاستحواذَ على قسم منفصِل أو شركة تابعة أو شركة عائلية خاصة، من قِبل شركة جديدة تحصل فيها الإدارة الحالية على نسبةٍ كبيرة

من حصة الملكية، لا سيَّما في الصفقات الصغرى. وتتضمَّن الاستحواذات الداخلية عادةً مجموعةَ صغيرة من كبار المديرين باعتبارهم حاملي أسهُم.

أما الاستحواذ الإداري الخارجي (الاستحواذ الخارجي)، فهو ببساطةٍ استحواذٌ إداري يكون فيه الأعضاءُ البارزون في فريق الإدارة من خارج الشركة. وعلى الرغم من أن الاستحواذ الخارجي يشبه الاستحواذَ الداخلي من الناحية الظاهرية، فهو يحمل مخاطرَ أكبر؛ نظرًا إلى أن الإدارة الجديدة الوافدة لا تتمتَّع بالمزايا المتمثِّلة في معرفة الأشخاص المنتمين إلى الشركة بالتفاصيل الداخلية لعملياتها التشغيلية. قد يتمتَّع الاستحواذُ المختلط (الخارجي/الداخلي) بالمزايا المتمثِّلة في الخبرة الريادية للمديرين المُعيَّنين من خارج الشركة، والمعرفة الداخلية الوثيقة التي تمتلكها الإدارةُ الحالية للشركة.

وكما جرت العادة، اقترنت عملياتُ الاستحواذ بإعادةِ تركيز الأنشطة الاستراتيجية الخاصة بالشركات المُدرَجة ذات الأداء الضعيف. فعلى سبيل المثال، أدَّى التفكك الشهير واللافت للنظر لشركة «آر جيه آر-نابيسكو» إلى اعتبار سلوكيات المستثمرين خطرًا داهمًا يحيق بالأبواب. فخلال الموجة الأولى من عمليات الاستحواذ في ثمانينيات القرن العشرين والموجة الثانية التي جرَت في العَقد الأول من هذا القرن، اعتبرت الاتحاداتُ العُمَّالية وبعض الأوساط السياسية هذه الأنشطةَ المثيرةَ للجدل تطبيقًا عمليًّا لمنهج «الشراء ثم التجريد والبيع»، حيث يبيع مُلاك الشركة الجُدد الأصولَ القيمة ويتخلَّصون من الشركة سريعًا ببيعها. أثبتت الأدلةُ أن هذه وجهة نظر مضلِّلة لعمليات الاستحواذ. فقد تُسفِر عملياتُ الاستحواذ الداخلي عن نوعَين من الأنشطة الريادية التي تسهِم في تكوين الثروة. أولًا، ينشأ عن إعادة تحليل الطريقة التي يعمل بها الاستحواذ مجموعة أفكار جديدة تقود إلى استغلال الموارد بفعاليةٍ أكبر. ثانيًا، قد يؤدي هيكل الحوافز الجديد الناتج عن حصة الإدارة في أسهم الملكية والتحرُّر من قيود الإدارة الأساسية إلى السعي وراء الفرص الريادية الجديدة.

يوضح جدول ٦-٥ أربعة أنواع رئيسية للاستحواذ.

جدول ٦-٥: التصنيف النوعي لعمليات الاستحواذ*

	العقلية الفردية	
	العقلية الإدارية	**العقلية الريادية**
سياقُ ما قبل الاستحواذ وعقلية اتخاذ القرار	الرُبع الأول: الاستحواذ الفعَّال مشكلات الوكالة؛ مخاطر قليلة. القرارات قائمة بالأساس على	الرُبع الرابع: فشل الاستحواذ عدم توافق العقليات، ووسائل التحفيز، والإدارة

	العقلية الفردية	
	العقلية الإدارية	العقلية الريادية
	البيانات المنهجية والمعايير المالية	
	ما بعد الاستحواذ: تزايد الاعتماد على التمويل بالاقتراض والرقابة المالية	ما بعد الاستحواذ: تزايد الاعتماد على التمويل بالاقتراض والرقابة المالية
سياقُ ما قبل الاستحواذ وعقلية اتخاذ القرار	الرُبع الثاني: الاستحواذ التنشيطي تقيِّد الإجراءات البيروقراطية الابتكارَ والاستثمارَ اللازمَين للتنافس؛ مخاطر متوسطة. تستند قرارات تجديد القدرات التنافسية القائمة على الابتكارات على ما أثبتته بالفعل من نجاحٍ وسط المنافسين الأساسيين	الرُبع الثالث: الاستحواذ الريادي تقيِّد الإجراءات البيروقراطية الابتكارات الثوريةَ المرتبطة بعدم اليقين والمعلومات المحدودة، أو سير الشركات القائمة على التكنولوجيا في الاتجاه الخاطئ؛ مخاطر كبيرة. قد يُسفِر المنطق القائم على الحَدْس المهني عن ابتكاراتٍ استراتيجية واتخاذ قراراتٍ فعَّالة
	ما بعد الاستحواذ: تمويل مرن بالاقتراض ورقابة مالية من جانب شركات الاستثمار الخاصة	ما بعد الاستحواذ: تمويل مرن بالاقتراض ورقابة مالية ومهارات تقنية من جانب شركات الاستثمار الخاصة

* المصدر: منقول بتصرُّف عن رايت وآخرين (عام ٢٠٠٠)

قد تُسفِر آلياتُ الرقابة والتحفيز المستخدَمة في عمليات الاستحواذ عن تعزيز الكفاءة. ويُطلَق على هذا النوع شركات «الاستحواذ الفعَّال» (الرُبع الأول). إنَّ وسائل التحفيز والمكافآت المتاحة من خلال توفير حصة في أسهُم الملكية للإدارة، وتشجيع العمل تحت ضغط لسداد أقساط الفائدة الناتجة عن اقتراض مبالغ كبيرة للاستحواذ على الشركة، وتفعيل الرقابة النشطة من جانب شركات الاستثمار الخاصة، كل هذا يُسهِم في الحَدِّ من مشكلات الوكالة داخل الشركات القائمة الشهيرة في المجال ذات التدفُّقات النقدية التي كانت ستُهدَر على أشكال التنويع غير الفعَّال لولا ذلك. يُتوقَّع من المديرين التنفيذيين ذوي العقلية الإدارية أن يستجيبوا على نحوٍ إيجابي إلى الحوافز المالية المعزِّزة من خلال تحسين الكفاءات.

في المؤسسات الكبرى المتنوِّعة النشاط والمتكاملة، ربما تُعتمد الإجراءات البيروقراطية سعيًا لضمان مستوى الأداء. وربما تقيِّد هذه الإجراءات القدرةَ على التجريب وتُعيق النشاط الابتكاري. وربما تخفُّ حِدَّة هذه المشكلات بعد الاستحواذ. فبدلًا من اتباع ضوابط المقرَّات الإدارية الرئيسية المصمَّمة خصوصًا لتحسين مستوى أهداف الشركة الأم المتنوعة النشاط، ولكنها في الوقت نفسه تُعيق الابتكار والاستثمار، تخلق عملية الاستحواذ سلطةً تقديرية لفريق الإدارة الجديد ليقرِّر ما هو الأفضل بالنسبة إلى المشروع. وإذا تمتَّع المديرون الجُدد المالكون للشركة بالمعرفة الإدارية وحدها، فسيُسفِر هذا عن مستوى ابتكار محدود أو تدريجي. ويُطلَق على هذا النوع الأخير شركات «الاستحواذ التنشيطي» (الرُبع الثاني).

ربما تتمكَّن الإدارة ذات المعرفة أو العقلية الريادية، التي تتبنَّى أسلوبًا قائمًا على الحَدْس المهني لاتخاذ القرارات، من السعي وراء الفرص الريادية التي اكتشفتها، ولكن لم يكن في مقدورها سابقًا السعي وراءها داخل مجموعةٍ أكبر حجمًا. على سبيل المثال، قد تظهر عمليات الاستحواذ الريادي في المجالات القائمة على التكنولوجيا، حيث تعجز الشركة الأم (الشركة الأصلية) عن إدارة أو فهْم الشق التكنولوجي، في حين أن الإدارة المنفصِلة عن الإدارة الأصلية تفعل ذلك. يُطلَق على هذه المجموعة الفرعية شركات «الاستحواذ الريادي» (الرُبع الثالث). ويستلزم هذا النوعُ من الشركات وجودَ إدارةٍ تتمتع بمهاراتٍ فائقة واستثنائية لمعالجة المعلومات المحدودة والمنقوصة عن الفرص الجديدة، بدلًا من المديرين الذين يجيدون الاستجابةَ إلى الرقابة الوثيقة العازمة على منعهم من استغلال الجهد الكامل لتلبية مصالحِ حاملي الأسهُم (أي التهرب). توضِّح الدراسات التي أُجريت حول دوافع الإدارة للاستحواذ أهميةَ التحلي بالقدرة على تطوير الفرص الاستراتيجية التي لم يكن من الممكن تنفيذها في ظل إدارة المالكين السابقين، وعلى تقرير مصيرها. على سبيل المثال، استحوذت إدارةُ شركة «كوهلز» لبيع الملابس بالتجزئة على شركةٍ من مجموعة شركات بات الكبيرة المتعددة الأنشطة، وقدَّمت ابتكاراتٍ عديدة من بينها تصميمٌ جديد للمتجر، وحوَّلت الشركة إلى مزيجٍ من متجر متعدِّد الأقسام ومتجر قائم على التخفيضات.

قد يتمتع مديرو شركات الاستحواذ الريادي بالمهارات والدوافع اللازمة للسعي وراء الابتكارات الاستراتيجية، ولكن باعتبارها مشروعًا مغامرًا جديدًا، ربما يمكن ممارسةُ رقابة محدودة على الإدارة حتى بعد نمو الشركة بالدرجة الكافية لتحقيق الطرح العام الأولي في سوق الأوراق المالية. عندما تواجه شركةٌ بمثل هذه الظروف صعوباتٍ مالية، فربما توفِّر فرصةُ الاستحواذ الآلياتِ الضروريةَ للإدارة والحوكمة، والتي ستُتيح الاستمرارَ في استغلال الفرص المبتكَرة، ولكن بطريقةٍ منضبِطة وأكثر فاعلية. وهذا النوع الأخير من الاستحواذ الريادي يُطلق عليه «الاستحواذ على شركات التكنولوجيا المتعسِّرة». فعلى سبيل المثال، في الولايات المتحدة الأمريكية خُصْخِصت شركة «سيجيت تكنولوجي» المتعسِّرة، والتي تعمل في مجال إنتاج مشغِّلات الأقراص، في بداية إدراجها العام في البورصة في عام ٢٠٠٠. حدثَ هذا من أجل تمكين الشركة من إعادة هيكلة وتطوير منتجات جديدة مبتكَرة بهامش ربح أكبر بعيدًا عن طلبات التداول القصيرة الأجل في سوق الأوراق المالية. وبحلول عام ٢٠٠٢، عادت الشركة بنجاح إلى سوق الأوراق المالية، وبحلول

أغسطس ٢٠٠٣ كانت قد حصلت على لقب الشركة رقم واحد في الابتكار والريادة بمجال إنتاج مشغِّلات الأقراص، وفقًا إلى مجلة «في إيه آر بيزنس».

ولتيسيرِ تطويرِ مزيدٍ من عمليات الاستحواذ الريادي، ربما تتطلب الشركاتُ مستوًى معينًا من التمويلِ بالاقتراض أقلَّ من المستوى الطبيعي لعمليات الاستحواذ التي تتم في القطاعات الناضجة، بالإضافة إلى شركة استثمار خاصة تتمتع بمهاراتٍ إبداعية أكثر مما تتطلبه عادةً عملياتُ الاستحواذ. يتيح هذا المنهج للتوسُّع في مفهوم الاستحواذ المدعوم من شركات الاستثمار الوصولَ إلى المزيد من القطاعات المبتكَرة والموجَّهة نحو النمو. وأينما يحدُث عدم توافق بين إتاحة الفرص وهيكل الإدارة، والعقلية الإدارية، يحدُث «فشل الاستحواذ» (الرُبع الرابع).

يمكن أن يضمن الاستحواذُ استمرارَ الشركة العائلية. ويمكن شراءُ جميع أو أغلبية أسهم التصويت العادية في الشركة العائلية الخاصة السابقة من قِبل مديرين سابقين لا تربطهم صلةٌ عائلية بالمالكين السابقين. قد يحافظ الاستحواذُ الإداري على هوية الشركة العائلية (السابقة) وثقافتها، ويمكن الحفاظ على الدَّخْل المعنوي (أي العائد الجوهري الناتج عن الانضمام إلى شركة عائلية) للمالكين السابقين من أفراد العائلة إذا ما ضمنوا المشاركةَ المتواصلة في عملية الاستحواذ على الشركة العائلية (أي إقامة شبكات تواصل مع المورِّدين القائمين والعملاء، وما إلى ذلك). يتمتَّع المديرون من خارج العائلة بالقدرةِ على اكتشاف واستغلال فرص النمو التي كان من الممكن مقاومتُها قبل الاستحواذ من قِبل أصحاب الشركة العائلية السابقين، الذين ربما كانوا يهتمون أكثرَ بالأجندات التي تتوافق مع نمط حياة العائلة أكثرَ من الأجندات التي تركِّز على تطوير الكفاءة والربحية. وفي بعض الحالات التي طوَّر فيها المُلَّاك المُهيمِنون من داخل العائلة إدارةً ثانوية قوية، قد يستلزم الأمر مجموعةً من المهارات الإدارية من خارج الشركة العائلية لشراء الشركة عن طريق الاستحواذ الخارجي من أجل الاستفادة من الفرص الريادية التي كانت تُهدَر في الماضي.

الشركات المنبثِقة الأكاديمية المنشأ

حتى الآن، كنا قد ركَّزنا على الأنشطة الريادية النابعة من سياقٍ تجاري. إلا أن السياق غير التجاري المعتاد الخاص بالجامعات يُفسِح المجال على نحوٍ متزايد أمامَ تأسيس شركاتٍ منبثِقة لنقل الابتكارات من المختبَر إلى السوق.

يتمثَّل حجر الزاوية لسياسات المشروعات الريادية في تشجيع الشركات الجديدة المبتكَرة التي يمكنها أن تلعب دورًا رئيسيًّا في تعزيز النمو الاقتصادي. فالشركات القائمة على التكنولوجيا الجديدة التي أسَّسها الأكاديميون، والتي انبثقت عن الجامعات ومعاهد البحث العلمي، تُثير الاهتمامَ العالمي باعتبارها مصادرَ جديدة محتمَلة لريادة الأعمال، والتي يمكنها أن تقدِّم إسهامًا كبيرًا للنمو والتنمية الاقتصادية. يكمُن الدافعُ وراء هذا النوع من التنمية في انخفاض التمويل الحكومي للبحث العلمي في الجامعات، والجدل العام المتزايد حول دور الجامعات في المجتمع، والتعديلات

التشريعية بخصوص المِلكية واستغلال المِلكية الفكرية التي ابتُكِرَتِ داخل الجامعات. تستهدف الجامعاتُ أن يؤسِّس الأكاديميون شركاتٍ منبثِقة، تتمتع فيها كلٌّ من الجامعة والأكاديميون بحصص مِلكية، من منطلق الاعتقاد بأن هذه الشركات ستُحقق تدفُّقاتٍ ربحيةً كبيرة ومكاسبَ رأسمالية عند بيعها. تتمثَّل التوقُّعات في أن الأرباح التي ستُحققها الشركاتُ الأكاديمية المنبثِقة ستفوق الأرباحَ التي ستُحققها اتفاقاتُ الترخيص الأكثر تقليدية وعقود الأبحاث العلمية. ورغم ذلك، ثَمة جدلٌ دائر حول ما إذا كان هذا هو الوضع فِعلًا، أم إن الجامعات نجحت في ابتكار شركاتٍ منبثِقة ذات إمكاناتٍ لتحقيق مكاسبَ رأسمالية كبيرة. في هذا الصدد، تقدِّم شركة «رينوفو» التي تناولناها في الفصل الثالث مثالًا على الشركة الأكاديمية المنبثِقة.

بالتعريف الضيق، تتعلَّق الشركاتُ الأكاديمية المنبثِقة بالمشروعات المغامِرة الجديدة المعتمِدة على منْح ترخيص أو تنازُل الجامعة عن ملكيتها الفكرية لتأسيس الشركة. قد تتمتع الجامعة بحقوق ملكية في الشركة الأكاديمية المنبثقة في مقابل التنازل عن حقوق براءة الاختراع، أو عوضًا عن الحصول على رسوم الترخيص. لا تقوم نسبةٌ كبيرة من الشركات المنبثقة من الجامعات على مِلكية فكرية رسمية مقنَّنة، ولا تشمل حصصَ أسهم تمتلكها الجامعات. ويعتمد النوع الأخير من الشركات الناشئة التي يؤسِّسها أعضاءُ هيئة التدريس على حقوق الملكية الخاصة بالفرد أو المعرفة الخاصة به. وبقدرِ ما، أسَّس الأكاديميون على مدار سنواتٍ عديدة مِثلَ هذه المشروعات المغامِرة. وحاولت التطويراتُ الأخيرة التي أجراها أربابُ العَمل الجامعيون أن تضع حدًّا لهذه المشروعات المغامرة غير الرسمية، إن لم تكن محاولة القضاء عليها من الأساس. وتتوقَّف الأهمية النسبية للشركات الأكاديمية المنبثِقة، التي تتضمَّن حقوقَ ملكية فكرية رسمية وتلك الشركات التي لا تتضمن ذلك، على إجراء الأبحاث داخل الجامعة، أو المناخ العام للدولة (بمعنى أن الملكية الفكرية تعود في بعض الدول إلى العالم، لا إلى الجامعة)، أو سياسة الجامعة بخصوص حقوق الملكية الفكرية، أو النشاط الريادي الخاص بالأكاديميين أنفسهم.

يمكن أيضًا أن تُؤسَّس الشركات القائمة على التكنولوجيا الجديدة على أيدي الخريجين بعد تخرُّجهم في الجامعة، أو على أيدي غير المنتمين إلى الجامعة، والذين يستغلون المِلكية الفكرية التي ابتكرتها الجامعات. وعلى الرغم من أنه من المحتمَل أن تكون أعداد هذه الأنواع من الشركات كبيرة جدًّا، فعادةً لا يتَّضح ما إذا كانت هذه الشركاتُ الناشئة مرتبطة بمعرفة معينة تكوَّنت وانتقلت في نطاق الجامعة، أم إنها معتمدة على معرفةٍ اكتسبها الخريجون خارج الحرم الجامعي.

يتوافر لدى الأكاديميين الذين يؤسِّسون شركاتٍ منبثقة عدة خيارات. فربما يتركون الجامعة ويكرِّسون أنفسهم بالكامل للعمل في الشركة الأكاديمية المنبثِقة. أو بدلًا من ذلك، ربما يستمرون في العمل مع الجامعة ويعملون أيضًا في الشركة بدوام جزئي. وثَمة نقطةٌ خِلافية حول ما إذا كان في مقدور العلماء الأكاديميين العظماء أن يتحوَّلوا إلى روَّاد أعمال عظماء مع مراعاة خلفيتهم غير التجارية عادةً. ويمكن أن تقدِّم الاستعانةُ برائد أعمال مفوَّض (خارجي) ذي خبرة تجاريةٍ المعلوماتِ الريادية الناقصة للتمكُّن من تطوير الابتكار ليخرج من المختبَر ويصير منتجًا عمليًّا مطروحًا في الأسواق. إنَّ وجودَ مزيج من روَّادِ أعمال أكاديميين وروَّادِ أعمال مفوَّضين في

مجلس إدارة الشركة الجديدة، ربما يمكِّن الجامعاتِ من استغلال المزايا الفنية المستمدَّة من مشاركة المخترِع المعرفةَ التجارية الخاصة بروَّاد الأعمال المفوَّضين في الوقت نفسه.

تختلف الشركات الأكاديمية المنبثِقة في قُدرتها على تحقيق مكاسبَ رأسمالية كبيرة. ويوضِّح جدول ٦-٦ أن طبيعة الدعم الذي تقدِّمه الجامعاتُ إلى الشركات الأكاديمية المنبثِقة تختلف، وهو ما يمكن أن يحدِّد شكلَ تطوُّر المشروع. ميَّز مايك رايت وزملاؤه بين أنواع الشركات الأكاديمية المنبثِقة المدعومة برأس المال المُغامِر (١٠٪ من الشركات المنبثِقة)، والشركات المنقِّبة عن الفرص (٥٠٪)، والشركات المعنية بنمط الحياة (٤٠٪).

جدول ٦-٦: أنواع الشركات الأكاديمية المنبثقة*

		شركة مدعومة برأس المال المُغامِر	**شركة مُنقِّبة عن الفرص**	**شركة مَعنيَّة بنمط الحياة**
صلة مؤسَّسية	مشاركة رسمية	علاقة حصة المِلكية قائمةٌ على نظام مُعقَّد للمِلكية الفكرية	علاقات حصة المِلكية قائمةٌ على براءة اختراع واحدة أو لا شيء	رخصة، عقد، صلة غير رسمية
	مكانة فريق البحث العلمي	معروف عالميًّا في مجال واسع النطاق	معروف عالميًّا في مجال فرعي أو معروف على المستوى المحلي	متنوِّعة
نموذج أعمال	قبول مستثمر في مقابل قبول السوق	قبول المستثمر	قبول المستثمر والسوق	قبول السوق
	نموذج تحديد القيمة	استراتيجية واضحة لتعظيم المِلكية الفكرية أو امتلاك سلسلة توريد استراتيجية للاستعداد للبيع التجاري/الطرح العام الأولي في	استغلال الوقت الاستغلال الأمثل لتحقيق نقطة تَعادل بين المكسب والخسارة وقيمة البيع التجاري المستقبلي، لا	تحقيق الاستغلال الأمثل للأرباح

		شركة مدعومة برأس المال المُغامِر	شركة مُنقِّبة عن الفرص	شركة مَعنيَّة بنمط الحياة
		سوق الأوراق المالية	توجد استراتيجية بيع واضحة بعد	
موارد تكنولوجية	درجة الإبداع	تكنولوجيا مُربِكة أو سوق مُربِكة	منتجات جديدة قائمة على تكنولوجيا غير مُربِكة	منتجات/ خِدمات جديدة تلبِّي احتياجات السوق التي لم تُلَبَّ بكل وضوح
	مرحلة المنتج/ تطوير الخدمة	مبكرة، وأحيانًا غير محدَّدة	نموذج أولي (تجريبي)	منتجات/ خدمات جاهزة تقريبًا للطرح في الأسواق
	اتساع نطاق مفهوم التكنولوجيا	يمكن أن يكون واسعًا	محدود	لا ينطبق
موارد مالية	مشاركة رأس المال المُغامِر	قادرة على اجتذابِ ما بين مليون واحد وخمسة ملايين مليون يورو في أول ثمانية عشر شهرًا من التأسيس	عدد أقل من المموِّلين الملائكة، أو رأس مال مُغامِر صغير، أو استثمار على هيئة صندوق تمويل حكومي	عادةً لا تكون هناك حصة مِلكية خارجية، مشاركة بعض المموِّلين الملائكة محتمَلة
	مزيج تمويلي	نسبة كبيرة من حصة المِلكية الخارجية، أحيانًا تمويل بالاقتراض،	مزيجٌ من رأس المال الخارجي والقروض	تمويل داخلي واستدانة وبعض

		شركة مدعومة برأس المال المُغامِر	شركة مُنقِّبة عن الفرص	شركة مَعنيَّة بنمط الحياة
		استعانة مكثَّفة بالإعانات	الميسَّرة والإعانات	القروض الميسَّرة
موارد بشرية	فريق متوازن	رائد أعمال مفوَّض أو خبير مُعيَّن لأداء مهام ريادية	علماء تقنيون يتصرَّفون وكأنهم روَّاد أعمال	علماء تقنيون
	خبرة بالقطاع	خبرة إدارية، تميُّز في الأبحاث	قليلٌ مَن يتمتعون بالخبرة	خبرة كبيرة بالقطاع
موارد اجتماعية	الشراكة في الشركة الناشئة	شراكة رسمية مع حَمَلة الأسهم (رأس مال مُغامِر، مقدِّمو الخدمات التكنولوجية)	لا يوجد	إتاحة رسمية للمستخدِم الرئيسي

* المصدر: رايت وآخرون (عام ٢٠٠٧)

تُعَدُّ نوعيةُ الشركات المدعومة برأس المال المُغامِر على الأرجح الأكثرَ جاذبية من وجهة نظر السياسات. إذ تتمتَّع هذه الشركات بتكنولوجيا لها القدرة على خلق أسواقٍ جديدة كبيرة وذات مكسب رأسمالي يتحقَّق على الأرجح عن طريق طرح أسهُمها في سوق الأوراق المالية (أي الطرح العام الأولي)، أو البيع إلى شركة قائمة متعدِّدة الجنسيات. ويكون السعي وراء الحصول على دعم كبيرٍ برأس مال مُغامِر في المراحل الأولى من أجل تطوير التكنولوجيا وتحويلها إلى منتجاتٍ ستُدِرُّ إيراداتٍ لاحقًا. وفي كثير من الحالات، ربما لا تكون هذه المشروعات المغامرة قد ولَّدَت مصادرَ إيراداتٍ من منتَجاتها (فضلًا عن توفير دَخْلٍ للاستشاريين) قبل طرحها العام الأولي، بسبب مُهَل التنفيذ الطويلة جدًّا وارتفاع نسبة المخاطرة أثناء تطويرها عبْر المراحل المختلفة للتجارب السريرية وموافقات الجهات التنظيمية أو الرقابية. يجب أن تكون هذه الشركات الأكاديمية المنبثِقة قادرة على جذب معظم الباحثين الذين كانوا يعملون في مجال التكنولوجيا بالجامعات للحفاظ على المصداقية العِلمية. تتمتَّع أغلبُ الجامعات على الأرجح بعددٍ محدود جدًّا من فِرق البحث ذات الأبحاث الرائدة على المستوى العالمي، القادرة على ابتكار هذا النوع من الشركات المنبثِقة.

يتمتّع كثيرٌ من الشركات الأكاديمية المنبثِقة بإمكاناتٍ محدودة، وتُصنَّف على أنها من نوع الشركات «المنقِّبة عن الفرص». وبوجه عام، لا تكون القاعدة التكنولوجية التي تشكِّل أساسًا لها جديدة بالقدْر الكافي لتوفِّر شركات نمو وأسواق جديدة بصورة جذرية. وعادةً ما يكون لهذه الشركات نموذجٌ أولي خاضع لحماية براءة اختراع يمكن بيعها لتحقيق الإيرادات. وهذا النوع من الشركات قادرٌ على اجتذاب التمويل الخارجي من صناديق التمويل الحكومية أو شركات الاستثمار الخاصة ذات الصلة بالجامعات أو مختبرات البحث العلمي الحكومية. وعادةً ما تبدأ هذه الشركات بنموذج أعمال يتبع بالأساس نموذجَ البحوث التعاقدية أو مسارًا استشاريًّا، وتحاول تحديد منتج لطرحه تجاريًّا. وفي المراحل المبكِّرة من الشركة الناشئة، ربما لا يكون نموذج الأعمال واضحًا، وقد تدعو الحاجة إلى تعديله بصورة كبيرة عند تأسيس الشركة.

بوجه عام، عادةً ما تبدأ الشركات الأكاديمية المنبثقة المعنية بنمط الحياة صغيرةً دون حقوق مِلكية فكرية رسمية من جانب الجامعة، ولكن ربما تعتمدِ على أنشطة استشارية خاصة بشخصٍ أكاديمي يتمتع بخبرة طويلة في مجال معيَّن. حتى وإن ظلَّت بصفتها شركات موجَّهة نحو النمو المحدود، فربما تكون قيمتُها المضافة بصفتها مجموعة مهمةً من الناحية الاقتصادية؛ ذلك أن عددًا كبيرًا من هذه النوعية من الشركات الأكاديمية المنبثقة بدأت في الظهور. عادةً ما يميل موظِّفو نقل التكنولوجيا في الجامعات إلى تقديم دعم محدود جدًّا إلى هذا النوع من الشركات؛ نظرًا لأن الاحتمالات الإيجابية محدودة. ورغم ذلك، فهي ذات متطلباتٍ أقل من حيث الموارد البشرية والموارد المالية والموارد التقنية، ويمكن أن تزيد من إمكانيةِ تسليطِ الضوءِ على الجامعات في المنطقة المضيفة. وهذا النوع من الشركات الأكاديمية المنبثقة يمثِّل أساسَ الجامعات الريادية.

نادرًا ما تُؤسَّس المشروعاتُ الريادية المغامرة على نحوٍ مكتمِل الشكل. فهي تتطوَّر بوجه عام عبْر مراحل متنوعة مع مرور الوقت. وقد يمثِّل هذا التطوُّر تحديًا خاصًّا بالنسبة إلى الشركات الأكاديمية المنبثقة الساعية إلى تطويرِ الابتكارات، التي لم تتضح فيها ملامحُ المنتج الأولي ولا السوق المحتمَلة من البداية. ولكي تتمكَّن من التطوُّر بنجاح، يجب على الشركات الأكاديمية المنبثقة أن تتعامَل مع المراحل الأربع التالية ذات الأهمية الحاسمة:

- **إدراك الفرصة:** يجب على الشركة المنبثقة أن تكتسِب القدرة على دمْج المعرفة العلمية بفهم السوق التي ربما تدخلها. وربما يستلزم الأمر تكوين شبكات تواصل مع العاملين في السوق من خارج البيئة العلمية للجامعة.

- **الالتزام الريادي:** يجب على الشركة المنبثقة أن تكتسب بطلًا رياديًّا، سواءٌ أكان شخصًا أكاديميًّا أم رائدَ أعمال مفوَّضًا ملتزِمًا بتطوير المشروع المُغامِر. وفي حال وجود مشكلة، فإنها تنشأ فيما يبدو عن عدم توفير الجامعات للموارد الكافية وشبكات الاتصال، أو عن عدم وضع المكافآت والسياسات المناسبة.

- **المصداقية:** يجب على الشركة المنبثقة أن تتعامل مع مسئوليات الحداثة وصِغر الحجم. تمثِّل المصداقية مع الشركاء التجاريين والمموِّلين إشكاليةً ذات طابع خاص؛ نظرًا إلى غياب سِجل المتابعة التجاري لروَّاد الأعمال الأكاديميين، والطبيعة غير الملموسة لموارد الشركة المنبثقة في هذه المرحلة المبكرة، والبيئة غير التجارية التي تنشأ منها الشركة الأكاديمية المنبثقة. إنَّ بناء علاقاتٍ مع روَّاد أعمال مفوَّضين أثناء المراحل المبكرة من التطوير، بالإضافة إلى إظهار إثبات على صحة المفهوم وإمكانية وجود مجموعة من المنتجات، والانتقال إلى مبانٍ ذات طابع تجاري بعيدًا عن الجامعة، قد تساعد في إبراز النهج التجاري المتبَع بالنسبة إلى العملاء والمستثمرين المحتمَلين.

- **عوائد مُستدامة:** يجب على الشركة المنبثقة أن تنمِّي قدراتٍ ريادية تمكِّنها من معالجة أوجه القصور منذ المراحل المبكرة، وتحويلها إلى نقاط قوة على مستوى الموارد والإمكانات ورأس المال الاجتماعي.

تتبنَّى الشركاتُ الأكاديمية المنشأ أنواعًا مختلفة من استراتيجيات النمو لاستغلال الفرص المتولِّدة عن الملكية الفكرية الصادرة عن المختبرات. تستهدف استراتيجيةُ سوق المنتجات على الأرجح تحقيقَ نمو على صعيد الإيرادات لتأسيس مشروع تجاري مُستدام النمو. وعلى النقيض من ذلك، ينصب التركيز الأكبر لاستراتيجية السوق المالية على خلق قيمة تمكِّن الشركة من الإدراج في سوق الأوراق المالية، أو بيعها إلى شريك استراتيجي. ويمكن تحقيق القيمة المتنامية من خلال تعزيز قيمة العلم والتكنولوجيا داخل الشركة، حتى وإن لم تتحقَّق مبيعات المنتجات، أو من خلال استراتيجية مختلطة قائمة على تعزيز قيمة التكنولوجيا وتحقيق المبيعات، ربما في البداية من خلال تقديم المشورة والخدمات. وقد يتأثَّر هذا الخيار بطبيعة القطاع الخاص بالمشروع المغامر ونظام حفظ الحقوق الفكرية؛ أي القدرة على حماية الملكية الفكرية من خلال براءات الاختراع أو حقوق النشر والتأليف، التي ربما تختلف اختلافًا كبيرًا — على سبيل المثال — بين قطاعَي التكنولوجيا الحيوية وتكنولوجيا المعلومات. سيتأثر الاختيارُ بين استراتيجيات الاستغلال التجاري هذه بإمكانية الوصول إلى الأصول التكميلية الضرورية المرتبطة بكل استراتيجية نمو. تقتضي استراتيجياتُ سوق المنتجات ضرورةَ اكتساب رأس مال بشري يتمتع بخبرةٍ في مجال الاستغلال التجاري. وتقتضي استراتيجيات السوق المالية ضرورةَ الوصول إلى أصول رأس المال البشري التكميلية التي يمكن أن تساعد في تطوير التكنولوجيا.

المؤسسات الاجتماعية

تتضمَّن ريادة الأعمال الاجتماعية إدراكَ مشكلة اجتماعية والاستعانة بمبادئ ريادية من أجل ابتكار مشروع اجتماعي وتنظيمه وإدارته لإحداث تغيير اجتماعي أو ثقافي أو بيئي. وعلى عكس ريادة الأعمال التجارية التقليدية، فإن الدافعَ الأساسي لرائد الأعمال الاجتماعي هو تحقيق عوائد إيجابية للمجتمع، وخلق قيمة اجتماعية يصعب قياسها (أي تكوين ثروة إجمالية قد تكون مالية وغير مالية). ومن المهم أن نذكُر أنه على الرغم من أن روَّاد الأعمال الاجتماعيين مرتبطون عمومًا بالقطاعات التطوعية وغير الربحية، فينبغي ألا يحول هذا دون تحقيق ربح مالي.

ومع أن ريادة الأعمال الاجتماعية لم تشتهر إلا في السنوات الأخيرة، فهي تتمتع بتاريخ طويل. إذ أُنشئت أول مؤسسة اجتماعية في إنجلترا في أربعينيات القرن التاسع عشر في بلدة روتشديل، بمقاطعة لانكشاير على هيئة مؤسسة تعاونية عُمَّالية تقدِّم أطعمة عالية الجودة بأسعار معقولة لمواجهة ظروف العمل في المصانع التي كانت ذات ظروف استغلالية. ثم ظهرت المؤسسات الاجتماعية مرةً أخرى في المملكة المتحدة في منتصف تسعينيات القرن العشرين بانتشار كثيف على هيئة مؤسساتٍ تعاونية واجتماعية، وجمعياتٍ خيرية مغامرة، وغيرها من أشكال المشروعات الاجتماعية (https://www.socialenterprise.org.uk/about/about-social-enterprise/). ومع ذلك، تتنوع المؤسساتُ الاجتماعية من حيث الأهداف، والعضوية، والشكل القانوني، والحجم، وتتنوَّع ما بين الشركات الوطنية والدولية الكبيرة، وصولًا إلى الشركات الصغيرة القائمة على جهود المجتمع المحلي. يتمثَّل أحدُ المخاطر المحتمَلة المقترنة بانتشار المؤسسات الاجتماعية مؤخرًا في محاولة المؤسسات التجارية الاستيلاء على العلامة التجارية الاجتماعية، وتضمينها في تقديم سلعها وخدماتها.

ينبغي أن تتمتع المؤسساتُ الاجتماعية برؤيةٍ واضحة عن رسالتها الاجتماعية؛ فيما يتعلق بالفارق الذي تحاول إحداثه، ومَن تهدف إلى مساعدته، وكيف تعتزم تنفيذ ذلك. وبوجه عام، تولِّد المؤسساتُ الاجتماعية دَخْلًا لها من خلال بيع السلع والخدمات، لا من خلال المِنح والتبرعات. في الواقع، يتحوَّل عددٌ متزايد من الجمعيات الخيرية بعيدًا عن النماذج التقليدية لجمْع التبرعات لتصبح أشبه بالمشروعات التجارية لضمان استمراريتها. تمتلك المؤسسات الاجتماعية عمومًا قواعدَ واضحة تنصُّ على أن الأرباح سيُعاد استثمارها لتطوير رسالتها الاجتماعية. ومع ذلك، فاعتمادُ الصفة الخيرية في أنشطتها قد يضمن لها تخفيفًا ضريبيًّا يساعد في الاحتفاظ بالفائض لتطوير الرسالة الاجتماعية. ورغم أن المؤسسات الاجتماعية قد تستعين بنفس الأشكال القانونية التي تتخذها الشركاتُ والجمعيات التعاونية العادية، تقدِّم الشركات ذات الاهتمام المجتمعي شكلًا قانونيًّا مصمَّمًا للمؤسسات الاجتماعية على وجه الخصوص. فهي تتمتع بهدفٍ اجتماعي يخضع للتنظيم، لضمان أن المؤسسة لا يمكنها أن تحيد عن رسالتها الاجتماعية، وأن أصولها محمية من البيع الخاص.

يختلف روَّادُ الأعمالِ الاجتماعيون باختلاف أنشطتهم الريادية. فبعضُهم أشخاصٌ ذوو أنشطة اجتماعية متعددة يركِّزون من خلالها على تلبية احتياجاتٍ اجتماعية محلية على نطاق صغير بالموارد المتاحة في متناول أيديهم أيًّا ما كانت هذه الموارد. والمجموعة الثانية هي أنصار البنائية الاجتماعية الذين يطوِّرن السلع والخدمات لتلبِّي احتياجاتٍ لم تتعامل معها المؤسساتُ والشركات الحالية تعاملًا وافيًا، وقد تُراوِح أنشطتهم ما بين نطاق صغير وكبير. وثمَّة مجموعة ثالثة، وهي المهندسون الاجتماعيون الذين يحدِّدون المشكلات النظامية ويتعاملون معها عبر التغييرات الجذرية القائمة على تسخير الدعم السياسي الشعبي. قد تختلف القيمة الاجتماعية التي خلقتها هذه النوعياتُ المختلفة من روَّاد الأعمال الاجتماعيين بسبب السياقات المختلفة التي يعملون فيها وأهدافهم السياسية المختلفة.

يتمثَّل الهدفُ الرئيسي للمؤسسة الاجتماعية في رسالتها الاجتماعية أو/والبيئية. ومن الجدير بالذكر أن المؤسسة الاجتماعية تحاول أن تُعظِّم قدْر المنفعة الاجتماعية التي تبتكرها في مقابل أهدافها المالية. ومع ذلك، تحاول الشركات التي تتمتع بالمسئولية الأخلاقية تقليلَ تأثيرها السلبي على المجتمع أو البيئة.

في الولايات المتحدة الأمريكية، تُعَدُّ ظاهرة ريادة الأعمال الاجتماعية ظاهرةً رائجة، وتنشر مجلة «فوربس» قائمةً بأهم روَّاد الأعمال الاجتماعيين، فضلًا عن قائمة الأثرياء المعهودة الخاصة بها. تشارك المؤسسات الاجتماعية في مجموعة مختلفة من القطاعات ذات أهدافٍ اجتماعية متنوعة. ومن الأمثلة الجديرة بالذكر لروَّاد الأعمال الاجتماعيين: جوردان كاسالوف، اختصاصي تصحيح الإبصار، الذي يدير مؤسسةً تبيع نظارات القراءة الجاهزة إلى مواطني العالَم النامي؛ وسام جولدمان ونيد توزون مؤسِّسا شركة «دي لايت ديزاين»، اللذان يصنِّعان مصابيحَ كهربائية زهيدة الأسعار، ويبيعانها في المجتمعات التي لا تحظى بإمداداتٍ كهربائية يمكن الاعتماد عليها؛ وتوم سكازي الذي تسرَّب من التعليم بجامعة برينستون ليؤسِّس شركة «تيراسايكل»، التي تبيع الأسمدة وأكثر من ٢٥٠ منتجًا مصنوعًا من ستين مجرًى من مجاري النُّفايات؛ وجين تشين التي أسَّست شركة لتصنيع جهاز أشبه بحقيبة نوم يُدعَى «ثيرمبود»، يساعد في تدفئة الأطفال المبتسرين في المستشفيات والعيادات التي تحظى بإمداداتٍ كهربائية ومصابيحِ تدفئة لا يُعوَّل عليها.

في عام ٢٠١٢، رشَّح قُراء مجلة «بيزنس ويك» مؤسسةَ «ذا باراديم بروجيكت»، التي تروِّج لمواقد طهيٍ تعمل بالخشب أو الفحم النظيف في كينيا وجواتيمالا، كأفضل مؤسسة اجتماعية ربحية. يوثِّق المراجعون المُعتمَدون من الأمم المتحدة إلى أي مدًى تحدُّ هذه المواقد من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، وتروِّج الشركة لخفض هذه الانبعاثات على نحوٍ يشيد به المراجعون. تساعد شركة «سسيكو دزاينز»، وهي مثالٌ آخر على المؤسسات الاجتماعية، النساءَ الأقل حظًّا في أوغندا والواعدات أكاديميًّا لكسب المال اللازم لسداد المصاريف الجامعية. تتولى الشركة، ومقرُّها الولايات المتحدة، تعليم النساء المشاركات الحِياكة. وبعد العمل لمدة تسعة أشهُر في مصنعها بالعاصمة الأوغندية كامبالا، تخرج المشاركات ومعهن المبلغ الكافي للالتحاق بالسنة الدراسية الأولى بالجامعة.

وفي المملكة المتحدة، يُعَدُّ كلٌ من جريدة «ذا بيج إيشو» و«ذا إيدن بروجيكت» ومطعم «فيفتين» الذي أسَّسه جيمي أوليفر أمثلةً على المؤسسات الاجتماعية. وفي المملكة المتحدة أيضًا، تُعَدُّ شركة «كافيهديركت» أكبرَ شركةٍ مشروباتٍ ساخنة قائمة على التجارة العادلة، وتأخذ «مؤسسة ألفيز وكريس» النُّفايات الصناعية وتحوِّلها إلى أمتعة وحقائب يدوية أنيقة، وتتبرع بنسبة ٥٠٪ من أرباحها إلى «مؤسسة فاير فايترز» الخيرية، وتُعلِّم «مؤسسة هيل هولت وود» الشبابَ المستضعَفين في أجواء غابة قديمة، وتُعَد «مؤسسة سنترال ساري هيلث» مؤسسةً اجتماعية رائدة في مجال الرعاية الصحية تديرها فِرقُ التمريض والعلاج التي تُعيِّنها المؤسسة، وتأخذ «شركة جرين ووركز» الأثاثَ المكتبي الذي كان سيُرسَل إلى مَكبِّ النُّفايات وتَعرِضه بتخفيضٍ كبير للجمعيات الخيرية وغيرها من المؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، تُعَدُّ الشركاتُ الفائزة بجوائز مثل «ديفاين تشوكُليت»، وهي شركة قائمة على التجارة العادلة تعمل في تجارة الشوكولاتة، ويُشارِك في مِلكيتها «شركة كوابا كوكو» التعاونية لمُزارعي الكاكاو في غانا، و«شركة ويمن لايك آسَ» التي تعمل بمثابة حلْقة الربط بين النساء وجهات العمل المرِنة، أمثلةً أخرى على المؤسسات الاجتماعية.

تشجِّع «مؤسسة إيكو لايتهاوس» المشروعات الاجتماعية، وتدعم وزارة البيئة النرويجية البرنامجَ البيئي المعتمَد الذي تقدِّمه المؤسسة. كما تساعد المؤسسة الشركات على تنفيذ عملياتٍ مربِحة وصديقة للبيئة. وتُشجَّع الممارساتُ الصديقة للبيئة من حيث استخدامها للموارد، والطاقة، والمواد الكيميائية، وطرق التخلص من النُّفايات، والنقل، والتعامل مع المورِّدين. ومن ثَم، تستطيع الشركات الحاصلة على شهادة «إيكو لايتهاوس» أن تحشد مورِّدًا يحظى بالمشروعية وعاليَ الجودة على نحوٍ ملحوظ، والذي يمكن إبرازه للحصول على مواردَ أخرى من مقدِّمي مواردَ خارجيين محتمَلين. وأثناء عملية الاعتماد، تتواصل كلُّ شركة مع استشاريٍ خارجي. يسهِّل هذا الاستشاري للشركات المشارِكةِ وضعَ الاستراتيجيات التي تستوفي الشروطَ التي يفرضها مجالٌ بعينه، ولكنه في الوقت نفسه يشجِّع على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مع قابلية تحقيق النجاح المالي. ويضمن مُراجع مستقل خارجي أن شهادة «إيكو لايتهاوس» لا تُمنح إلا إلى الشركات التي تنفِّذ جميع الممارسات التي تحدِّدها المؤسسة (مثل أهداف الشركة، والتخطيط، ومعايير مراقبة الجودة، والاحتفاظ بالسجلات، وتدريب الموظفين وتعليمهم). تكون شهادة الاعتماد صالحةً لمدة ثلاث سنوات. ويمكن تجديدها إذا استوفت الشركةُ شروط شهادة «إيكو لايتهاوس»، التي تخضع للتقييم باستمرار وقابلة للزيادة وفقًا لمعاييرِ السوق والمعايير التنظيمية.

الفصل السابع

المستقبَل

في البداية، أشَرنا إلى أن ريادة الأعمال تشهد عصرًا ذهبيًّا. وإذا كان العصر الذهبي لريادة الأعمال يتمثَّل في تركِ أثرٍ دائم على المجتمع، فلا بد إذن من معالجةِ عدةِ مشكلاتٍ ومواجهة عدة تحدياتٍ. ويجدُر بنا أن نذكُر هنا ضرورةَ مراعاة أن لريادة الأعمال أعباءً وأوجُهَ قصور فضلًا عن المزايا. ونُناقِش في الأجزاء الآتية هذه المسائل التي يجب مراعاتها في المستقبَل.

نمو الشركات

تتمثَّل إحدى المسائل المهمة المتعلقة بريادة الأعمال فيما إذا كانت الريادة تتوقَّف عند تأسيس الشركة أم إنها تستمر إلى ما هو أبعد من هذه النقطة. أوضحَت الفصولُ السابقة أنَّ ريادة الأعمال عمليةٌ تحدُث بمرور الوقت، ويمكن أن تستمر في الشركات القائمة بالفعل. إذ يحظى بعضُ الأشخاص بوظائفَ في مجال ريادة الأعمال، وبمرور الوقت يمتلكون عدةَ شركات. ولكي تقدِّم ريادة الأعمال إسهامًا إلى المجتمع، من المهم أن تذهب إلى ما هو أبعد من التركيز على تأسيس الشركات؛ فسرعان ما تغلق كثيرٌ من الشركات بعد تأسيسها كما هو موضَّح في الفصل الخامس. بل إن التأثير الأعظم يشمل معالجة المسائل المتعلقة بالكيفية التي يؤدي بها استغلال الفرصة إلى مشروعاتٍ مُتنامية ومُستدامة.

ومع أنَّ المناهج القائمة على خلق الفرص والارتجال تقدِّم توجيهاتٍ جديدة ومثيرة بخصوص الكيفية التي يمكن بها لروَّاد الأعمال تأسيسُ شركاتٍ جديدة في سياقاتٍ شحيحة الموارد، فإنها تقدِّم حاليًّا رؤًى محدودة فيما يخصُّ كيفيةَ انتقال الشركات الجديدة إلى معدَّل نمو مرتفع، وهي النتيجة التي تسعى إليها حاليًّا الحكوماتُ من مختلف أنحاء العالم المعنية بتشجيع التنمية الاقتصادية.

أكَّدت نتائجُ عدد مهول من الأبحاث التي تدرس الأسبابَ المحيطة بكيفية نمو الشركات، والأسباب التي تؤدي إلى نمو بعض الشركات الجديدة أكثرَ من غيرها، أهميةَ السِّمات الشخصية لرائد الأعمال، ومدى توافُر الموارد، والاستراتيجية التي تتبنَّاها الشركة، وسياق المجال، والهياكل التنظيمية والمنظومات المؤسسية. كان غالبية الاهتمام موجَّهًا نحو نمو الشركات من حيث التوظيف وإيرادات المبيعات. ورغم ذلك، وُجِّه اهتمامٌ محدود نحو ربحية الشركة واستمرارها، بالإضافة إلى المعايير الأوسع نطاقًا الخاصة بقيمة الشركة، بما فيها القيمة الاجتماعية (أي تكوين ثروة إجمالية، والتي قد تكون مالية أو غير مالية)، كما أوضحتها الشركات/المؤسسات الاجتماعية في الفصل السادس. علاوةً على ذلك، لم تجتذب المسألةُ المتعلِّقة بأداءِ رائد الأعمال نفسه، لا أداء الشركة، سوى قَدرٍ ضئيل من الاهتمام.

نسلِّط الضوءُ هنا على لغزَين محدَّدين لم يُبَتَّ فيهما. والبتُّ في هذين اللغزَين من شأنه أن يُسهِم في زيادة المساهمة الاجتماعية لريادة الأعمال. وهذا التحدي وثيقُ الصلة بموضوعنا؛ نظرًا لأنه في وقت تأليف الكتاب (ربيع ٢٠١٣) كانت الحكومات في مختلف أنحاء العالم تُواجِه التحدي المتمثل في وضعِ سياساتٍ تشجِّع على النمو في بيئةٍ تُعاني قيودًا مالية شديدة وركودًا مزدوجًا.

يتعلق اللغز الأول بالسبب وراء وجود صلة ضعيفة فيما يبدو بين نمو المبيعات ونمو الإيرادات في الشركات الريادية. لا يُعَد هذان المعياران من معايير الأداء بديلَين عن الشيء نفسه؛ فانعدام الصلة يبرهن على أن العمليات الريادية المختلفة تعزِّز نمو الشركة. فعلى سبيل المثال، مع أننا قد نفكِّر عادةً في النمو من حيث بيع المنتَجات إلى المستهلِك النهائي في سوق المنتَجات، فهذه الرؤية قاصرة ومحدودة. وفي أسواق التكنولوجيا الفائقة على وجه الخصوص، قد يبيع روَّادُ الأعمال الذين يؤسِّسون شركةً جديدةً التكنولوجيا الخاصة بهم إلى شركاتٍ كبرى أخرى تعمل في مجالٍ ما، من خلال منْح الترخيص مثلًا. قد تمتلك هذه الشركات القائمة المواردَ التكميلية لتطوير التكنولوجيا إلى منتَجاتٍ نهائية من شأنها أن تتجاوز حدودَ رائد أعمال الشركة الناشئة. قد تركِّز الشركات الريادية الناشئة التي تعمل في قطاعات التكنولوجيا الفائقة أيضًا على بناء قيمة للتكنولوجيا الخاصة بها، كما أوضحنا في الفصل الثالث في حالة شركة «رينوفو». في هذه الحالة، يستطيع روَّادُ الأعمال أن يبتكروا قيمةً من خلال بيع مشروعهم إلى شركة قائمة بالفعل، أو طرحها في سوق الأوراق المالية، رغم أن بعض الشركات ربما لا تحقِّق إيراداتٍ من بيع المنتَجات إلى المستهلِك النهائي. فبدلًا من تنميةِ إمكانات الإنتاج والتسويق والقدرة على توليد إيرادات المبيعات بعد التأسيس مباشرةً، تُواجِه هذه الشركات تحدياتٍ أمام تأمين جولات التمويل لعبور مرحلة تُسمى بـ «وادي الموت». وهذه المرحلة فجوةٌ بين استغلال التمويل الأولي أو «استنفاده» وتوليد المزيد من التمويلات، إما من خلال إيرادات المبيعات وإما جولة ثانية من التمويل الخارجي. بالإضافة إلى ذلك، ربما تحتاج الشركات إلى تطوير استراتيجيات التدويل نظرًا لأن أسواقها أسواقٌ عالمية. هنا يجب على الشركات أن تحدِّد شركاء التحالف والمرشَّحين للاستحواذ، وتكوين علاقاتٍ مع الشركات القائمة التي قد تستحوذ عليها في النهاية.

أما عن اللغز الثاني، فإنه يتعلق بالسبب وراء تنوُّع أنماط النمو تنوُّعًا شديدًا. فعددٌ قليل نسبيًّا من الشركات الريادية يحقِّق معدَّل نمو قوي ومُستدام. تنمو بعض الشركات نموًّا سريعًا في البداية ثم تتلاشى. في حين أن شركاتٍ أخرى تُواجِه صعوباتٍ، ولكنها تتعافى لتصير شركاتٍ ناجحة. وأحد تفسيرات هذا أن روَّاد الأعمال يختلفون في قدراتهم على اكتشاف الفرص ذات احتمالية النمو المُستدام، وخلقها، وتقييمها، واستغلالها. كما يختلف روَّاد الأعمال من حيث ما يحفِّزهم نحو نمو الشركة. ورغم ذلك، ما زلنا لا نعرف لماذا يكون الحافز لدى بعض روَّاد الأعمال أكبرَ من غيرهم لنمو شركاتهم، أو لماذا يكون لديهم حافزٌ لنمو شركاتهم بطرقٍ مختلفة. وكما هو موضَّح في الفصل الخامس، فإننا نعرف الآن المزيد عن المعرفة الريادية، ولكن ما زلنا نحتاج إلى تفريغ «الصندوق الأسود» الخاص بعمليات المعرفة الريادية من خلال استكشاف الكيفية التي يتخذ بها روَّادُ الأعمال حقًّا القرارات المتعلقة بتنمية الشركات أو عدم تنميتها. ونظرًا لأن روَّاد الأعمال مضطرون

باستمرار إلى فهْم المعلومات المُبهَمة والمتغيِّرة في ظل بيئةٍ خارجية متقلِّبة، ربما يكون الأشخاص ذوو الأسلوب الحَدْسي واللاخطي في اتخاذ القرارات أقدرَ على إدراك فرص النمو.

السياقات

في الفصل الرابع، ناقشنا كيف أن السياق الاجتماعي والجغرافي والمؤسسي يمكن أن يؤثِّر على أن يصبح شخصٌ ما رائدَ أعمال. ولكن الأبعاد السياقية تتخطى حدودَ الموقع الجغرافي أو الحيِّز المكاني داخل دولة أو مجال أو ظروف سوق بعينها. ولا بد أيضًا من فهْم احتمالية أن يصير المرءُ رائدَ أعمال أو احتماليةِ تنمية مشروعه فيما بعدُ في ضوء البُعد الزمني. فعلى مستوى الشركة، يرتبط هذا البُعد بمراحلَ معيَّنة من دورة حياة الشركة؛ أي ما إذا كان القطاع ناشئًا أم ناميًا أم في مرحلة النضج أم في مرحلة التدهور. بالإضافة إلى ذلك، يشتمل البُعد الزمني على المستوى الفردي الذي وصلَ إليه رائدُ الأعمال على صعيد حياته المهنية الريادية. وكما أوضحنا في الفصل الرابع، ربما تكون الوظائف الريادية في إطارِ شركة واحدة أو في إطارِ مشروعاتٍ مغامرة تُدار على نحوٍ تتابعي أو تزامني كمجموعة من المشروعات المتزامنة. والبُعد الزمني متعلق أيضًا بالسياق الوطني. على سبيل المثال، ربما تتعامل بعض الاقتصادات الناشئة والمتطوِّرة على نحوٍ أقل إلحاحًا مع ضرورة استغلال الفرص في الوقت المناسب. قد تختلف العمليات المعرفية وسلوك روَّاد الأعمال لحشد الموارد في الدول ذات الرؤية الأكثر إلحاحًا لاستغلال الوقت عن تلك الموجودة في الدول ذات المنظور الأكثر تساهُلًا، والتي عادةً ما تكون دولًا نامية، حيث يكون الاتصافُ بحُسن التنظيم وبدء العمل في الوقت المحدَّد وتسليمه في حينه مثالًا أكثرَ تفاوتًا. قد تكون لهذه الاختلافات آثارٌ كبرى محتمَلة على قدرة ريادة الأعمال على المساهمة في تكوين ثروة مجتمعية. وبدلًا من التركيز على الشركة، ينبغي فهْم رائد الأعمال باعتباره وحدةَ التحليل التي على أساسها تُفهَم المراحل الخاصة بعملية الريادة.

يلعب تشجيعُ ريادة الأعمال دورًا مهمًّا في تطويرِ الابتكار على المستوى الوطني. فعادةً ما تركِّز أنظمةُ الابتكار على إنشاء مؤسساتٍ تبتكر معرفةً جديدة وتنشرها عبْر الأبحاث الطويلة الأجل وبرامج التنمية، بينما كثيرًا ما يتم تجاهل ريادة الأعمال في حد ذاتها. في قطاعات التكنولوجيا ذات الوتيرة السريعة، ربما تكون هذه المناهج غيرَ كافية. يقول ويليام بومول إن الابتكار الريادي هو المصدر الحقيقي للميزة التنافسية الوطنية، ويتمثَّل التحدي في خلق سياقٍ تمكيني حيث يمكن للابتكار الريادي أن يزدهر. وربما تنطوي هذه البيئة على تحديدِ وابتكار وتعزيز نظام بيئي ريادي يتضمَّن تكوين علاقة بين روَّاد الأعمال وشركاتهم، وجامعاتهم، وشركاء المجال المحتمَلين والفعليين، والشركاء التجاريين، والمموِّلين، وجهات الدعم الحكومي. ويمثِّل هذا استقلالًا جذريًّا عن منظومات الابتكار القومية التقليدية والتكتلات الصناعية. ومن ثَمَّ، بدلًا من التركيز على الشركات الريادية بمعزلٍ عن غيرها، يستوجب الأمر التركيزَ على دور النظام البيئي الريادي بأكمله، وعلى العمليات الخاصة بكيفية تطويره وتعزيزه وتطويعه واستدامته.

الانتشار والتحوُّل

لريادة الأعمال تطبيقٌ عملي أوسع نطاقًا من مجرد تأسيس شركة جديدة. ومن الملاحَظ، كما هو موضَّح في الفصل السادس، أنها قد تتضمَّن مجموعةَ أنماط مختلفة. على سبيل المثال، تتعلق ريادة الأعمال بريادة الأعمال الداخلية، وريادة الأعمال الاجتماعية، وريادة الأعمال في الشركات العائلية، وريادة الأعمال التي يمكن أن تنشأ من خلال التغيير في الملكية الناتجة عن استحواذٍ إداري.

يبدو أننا نشهد، عَقِب الأزمة المالية لعام ٢٠٠٨، إعادة تقييم مهمة لأهداف ريادة الأعمال. فبدلًا من التفكير من منطلق المكاسب المالية الخاصة البحتة، يمثِّل ظهورُ روَّاد الأعمال الاجتماعيين تطورًا جديدًا يلعب دورًا في سد الثغرات الموجودة في إمدادات الهيئات الرسمية في حِقبة تتَّسم بالقيود الشديدة المفروضة على الميزانية. ومن المثير للاهتمام أن عددًا كبيرًا من طلاب ماجستير إدارة الأعمال في كليات إدارة الأعمال الآن يُعِدُّون خُطط عمل للمشروعات الريادية الاجتماعية بدلًا من المشروعات الريادية التجارية البحتة.

تلعب ريادةُ الأعمال دورًا حيويًّا في إعادة تأهيل الجنود والمحاربين القدامى الذين انضموا إلى صفوف الجيش في أعقاب الحادي عشر من سبتمبر لعام ٢٠٠١، بالأخص أولئك الذين حالت إصابتهم دون عثورهم على وظيفةٍ عادية أو الاحتفاظ بها. ونجد مثالًا بارزًا على كيفية تسهيل ذلك في برنامج «أسرة بارنز التدريبي لريادة الأعمال لتأهيل المحاربين القدامى ذوي الإعاقات»، والذي بدأ في جامعة سيراكيوز عام ٢٠٠٧ في الولايات المتحدة الأمريكية. والآن، تتبنى جامعاتٌ أخرى من جميع أنحاء الولايات المتحدة هذه المبادرة، مثل «كلية مايز لإدارة الأعمال» بجامعة تكساس إيه آند إم، المعروفة سابقًا بجامعة تكساس للزراعة والميكانيكا. يقدِّم البرنامج تدريبًا متطورًا على المهارات الضرورية لنجاح إقامة مشروع جديد وتنميته من خلال دورة دراسية عبْر الإنترنت، وتجربة إقامة مكثَّفة، واثنَي عشر شهرًا من الدعم والتوجيه والإرشاد للمحاربين القدامى ذوي الإعاقة الناتجة عن الخدمة العسكرية متاحة مجانًا للمشاركين.

التصدي للفقر المُدقِع

وفقًا للبنك الدولي، يعيش ما يُقدَّر بنحو ١٫٥ مليار شخص في فقر مُدقِع، بمتوسط ١٫٢٥ دولار أو أقل للفرد يوميًّا. وعلى الرغم من أن الوكالات الدولية والحكومية الوطنية أسهمت لعقودٍ عديدة في تخفيف الأعباء الواقعة على كاهل مَن يعيشون في هذا الفقر المُدقِع، فثَمة اعترافٌ متزايد بأن هذا المنهج التنازلي للمساعدة من الأعلى إلى الأدنى في حد ذاته غيرُ كافٍ. وعملًا بالمَثل القائل «مَن تعطيه سمكة يأكل يومًا، ومن تعلِّمه الصيد يأكل دومًا»، فإننا نشهد طفرةً في المحاولات الرامية إلى تشجيع ريادة الأعمال على المستوى المحلي في الدول النامية.

تلقى بعضُ المشروعات تشجيعًا داخل بُلدانٍ معيَّنة، وتمويلًا من جانب الحكومات الوطنية. على سبيل المثال، «مؤسسة كينيا أنتربرونرشيب إيمباورمينت» هي مؤسسة غير ربحية وغير حكومية مختصة بالقضاء على الفقر بين الفئات المهمَّشة في كينيا، مع التركيز بالأساس على النساء والشباب. تقدِّم المؤسسة قروضًا متناهية الصِّغر بمعدَّل فائدة منخفِض، ودعمًا لتأسيس مشروعاتٍ صغيرة مُستدامة في كينيا (http://www.mixmarket.org/mfi/keef#ixzz29f1eIW2K). وتحظى المشروعات الأخرى بتمويل من مؤسساتٍ خاصة.

ومع ذلك، يمثِّل هذا الفقر تحدياتٍ كبرى أمام ريادة الأعمال. وعلى مدار هذا الكتاب، أشرنا إلى أن السياق مهم، وأن عملية الريادة مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالسياق. في العديد من الدول النامية، يعوق ضَعفُ المؤسسات الداعمة أو غيابها قدرةَ مَن يعانون الفقرَ على العمل كرُوَّاد أعمال. فعلى سبيل المثال، يهدُف برنامج «اقتحام آفاق الحَدِّ من الفقر» (سي إف بي آر)، الذي يقدِّمه المكتب غير الحكومي لمنظمة بناء الموارد عبْر المحيطات (بي آر إيه سي) في بنجلاديش، إلى التغلُّب على المشكلة المتمثِّلة في أن برامج التمويل المتناهي الصغر التقليدية لا تصل إلى أفقر الفقراء. أحدثَ التفاعُل بين هيكل السلطة القائم، والمؤسسات القديمة، والممارسات المؤسسية المستحدَثة مؤخَّرًا بخصوص التمويل المتناهي الصغر، صَدْعًا في السياق المؤسسي. وتمكَّنَت هذه المنظمة من رأبِ هذا الصدعِ من خلال الاعتماد على تجاربها الداخلية وشبكاتها التي تكوَّنت على مدار سنواتٍ عديدة من العمل في المناطق الريفية ببنجلاديش، وعلى الدروس المستفادة من السياق المؤسسي الخارجي من خلال الانخراط في ممارسات الدعم المعتادة القائمة لكلٍّ من الفقراء والمعتقدات الدينية والعروض المسرحية الشعبية.

وعلى الرغم من أنَّ هذه التطويرات هي تطويراتٌ قيِّمة بلا شك، فربما تكون قُدرتها على تأسيسِ شركاتٍ سريعة النمو مولِّدة لفرص عمل وثروة كبيرة على النطاق المحلي محدودةً. وظهور مثل هذه المشروعات المغامِرة ربما يستلزم انتظار ظهور نموذج أقوى للأُطر المؤسسية وأسواق عناصر الإنتاج. وقد يسهِّل هذا الأمر التطويرات الأساسية، مثل إنشاءِ مؤسساتٍ مالية كبرى، وتحقيق سيادة القانون، وإنفاذ العقود، وكذلك تطوير البِنى التحتية التي تسهِّل حشدَ الموارد وتوزيع السلع والخِدمات. ويتفاوت مدى التطوير الذي تُجريه الاقتصاداتُ الناشئة في مؤسساتها وأسواق عناصر الإنتاج الخاصة بها تفاوتًا شديدًا. لقد صارَ عددٌ متزايد من الدول دولًا ذات «اقتصاداتٍ متوسطة المدى»، تظهر عليها درجاتٌ متفاوتة من خصائص اقتصادات السوق المتقدِّمة. شهدت بولندا تطوُّرًا مؤسسيًّا كبيرًا منذ سقوط سور برلين، كما انضمَّت إلى الاتحاد الأوروبي. ولدى الهند مؤسساتٌ سياسية ديمقراطية قوية نسبيًّا، رغم أن بِنْيتها التحتية لا تزال ضعيفة نسبيًّا. ولقد نفَّذت تايلاند مشروعاتٍ كبرى للبنية التحتية، إلا أن عدم الاستقرار السياسي فيها صار مَدْعاة إلى القلق. أصبحت الشركات الريادية في هذه الدول في وضعٍ جيد على نحوٍ متزايد يؤهِّلها للمنافسة في الأسواق العالمية، ولكنها لا تزال بحاجة إلى دعم حكومات بلدانها لأنشطة التدويل الخاصة بها. وبدلًا من التنافس على أساس التكلفة المنخفضة، تتمتع بعضُ هذه الشركات الآن بالقدرة على اختراق الأسواق المتقدِّمة على أساس منتجاتها التكنولوجية الفائقة المتطوِّرة.

أشكال جديدة من التمويل

مع ظهور أشكال جديدة من ريادة الأعمال، نجد أنها ستمثِّل تحديًا للمفاهيم التقليدية للفجوة بين الاحتياجات المالية لشركات ريادة الأعمال ومصادر التمويل المتاحة. وثَمة تأثيرات مهمة على نحوٍ خاص للتطويرات الثورية في مجال التكنولوجيا. فشركات التكنولوجيا والشركات الإعلامية الجديدة تتحدَّى الدَّور التقليدي لرأس المال المُغامِر الأولي، بل تحلُّ محلَّه. فعلى سبيل المثال، سهَّلت تقنياتُ الهاتف المحمول وأدواتُ وسائل التواصل الاجتماعي وآلياتُ التمويل الجماعي من جمعِ وتوزيع مبالغَ صغيرة من رأس المال الأولي، أو التمويل المتناهي الصغر، من أفرادٍ يرغبون في الاستثمار في المشروعات الريادية المغامِرة أو يرغبون في إقراضها. ويمكن أن تلعب المعجِّلات المالية والمصانع الناشئة، مثل صندوق التمويل الأوروبي «سييدكامب»، دورًا مهمًّا في تمكين روَّاد الأعمال من اجتياز المراحل الأولى من التأسيس. والجدير بالذكر أنها يمكنها توفيرُ مبالغَ صغيرة أثناء مرحلةِ ما قبل التمويل الأولي في مقابل حصة الملكية وكذلك الدعم الأولي لتطوير المشروع.

يلعب التمويل المتناهي الصغر على نحوٍ متزايد دورًا رئيسيًّا في تشجيع وتنمية النشاط الريادي في الدول النامية. وهنا يوفر التمويل المتناهي الصغر لروَّاد الأعمال مبالغَ صغيرة من المال ربما يكون من المستحيل الحصولُ عليها في أي مكانٍ آخر في السياقات المرتبطة بأسواق رأس المال غير المطوَّر وغياب الثروة الشخصية.

وفي حين أن التمويل المتناهي الصِّغر ظهرَ على هيئة قروض لبدء المشاريع بلا ضماناتٍ لمَن يعانون الفقرَ، فإنه تطوَّر ليتخذ أشكالًا متنوِّعة من الإمكانات التمويلية القائمة على الاستدانة ونسبة من حصة المِلكية. تتنوَّع هذه المصادر للتمويل المتناهي الصِّغر وتشمل البنوك ومؤسسات الادخار والقروض، وصناديق الاستثمار الربحية، وشركات التأمين، وشركات تشغيل شبكات المحمول، وكذلك الأفراد الذين يقدِّمون قروضًا متناهية الصِّغر، سواءٌ من المموِّلين الملائكة أو المقرضين العاديين. ويُعَدُّ العُمَّال المهاجرون من الدول النامية، الذين يرسلون جزءًا من أجورهم إلى أفراد أُسرهم في الوطن، أحدَ مصادر التمويل المتنامية. وبعض هذه المصادر مخصَّصة للمشروعات الهادفة للربح، والبعضُ الآخر مخصَّص للجمعيات الخيرية والمنظمات غير الهادفة للربح.

في الوقت الحالي، نحن بحاجة إلى معرفة المزيد عن أي شكل من أشكال التمويل المتناهي الصغر المستجَدة هي الأنسب والأكثر فاعلية في سياقاتٍ محدَّدة. فربما تختلف أشكال التمويل المتناهي الصغر الأكثر تأثيرًا في تشجيع روَّاد الأعمال المبتكرين في مجال التكنولوجيا الفائقة في اقتصادات الدول المتقدِّمة عن أشكال التمويل التي تدعم روَّادَ الأعمال للتخلص من الفقر المُدقِع في اقتصادات الدول النامية.

ليس لدينا أدلةٌ كافية فيما يخصُّ الأداء الأطول أجلًا لروَّاد الأعمال الذين يتلقَّون تمويلًا مُتناهيَ الصغر. ربما ييسِّر التمويلُ المتناهي الصغر تأسيسَ المشروع التجاري، ولكن ربما يكون محدودًا بدرجةٍ أكبر في مساعدة هذه الشركات على النمو وتوظيف سكان محليين آخرين يمكن انتشالهم من

الفقر. يتمثل التحدي حينئذٍ في تطوير آلياتٍ يمكن أن تساعد في مَد جسور التنمية لتحويل هذه الشركات القائمة على التمويل المتناهي الصغر من كونها شركاتٍ ناشئة إلى شركاتٍ ذات نمو مُستدام. وكما نعرف من دراسات الدعم القائم على رأس المال المُغامِر المقدَّم لروَّاد الأعمال، فبالإضافة إلى التمويل، من الضروري أيضًا تقديمُ أشكال أخرى من الدعم إلى روَّاد الأعمال على هيئة مهاراتٍ ورأس مالٍ اجتماعيٍّ لتنمية المشروع بنجاح.

الجانب المُظلِم من ريادة الأعمال

إلى جانب هذه التطوُّرات الإيجابية المثيرة والجديدة التي تُحدِثها ريادةُ الأعمال، أحيانًا تُغفَل الجوانبُ السلبية أو تُتجاهل. تطرَّقنا في الفصل الأول إلى المسألة المتعلقة بارتفاع معدَّل إغلاق الشركات الجديدة من منظور الممارسين الذين يفترضون «هَدْمًا بنَّاءً». وعلى الرغم من أننا ربما نشهد عصرًا ذهبيًّا لريادة الأعمال في جميع أنحاء العالم فيما يخصُّ السياسات والأبحاث، فثَمة جانب مظلم لم ندرك أبعاده بالكامل بعد. ويبرُز وجهان محدَّدان لهذا الجانب المُظلِم.

أولًا، أوضحَ ويليام بومول أن من الممكن أن ينشأ جانبٌ مظلِم أو مدمِّر لريادة الأعمال من أوجُه القصور الموجودة في القواعد المؤسسية للُّعبة، والتي أتاحت، بل كافأت الفسادَ وريادة الأعمال غير القانونية. إذ ربما يستغل بعضُ روَّاد الأعمال ثروتهم لرشوة الساسة الذين سيحمون مصالحهم. وفي الفصل الأول، أوضحنا أن روَّاد الأعمال يمكن أن يوفِّروا عنصرَ المنافسة للشركات القائمة. ومع ذلك، قد يكون لهم تأثيرٌ سلبي من خلال استغلال ثروتهم لمنع الشركات المبتكَرة الجديدة من دخول المجال. ويمكنهم أيضًا تجنُّب المنافسة وعرقلة التقدُّم التكنولوجي وفوائده بالنسبة إلى المجتمع.

تشكِّل بعضُ الأنشطة الريادية الاقتصادَ غير الرسمي، الذي يمكن أن تكون له تَبِعاته الإيجابية والسلبية على حدٍّ سواء على المجتمع. وتشمل أنشطة الاقتصاد غير الرسمي شركاتٍ غير مسجَّلة تتهرَّب من ضرائب الشركات وتنتهك قوانين العمل، وشركاتٍ تبيع منتجاتٍ زائفة. وتشير التقديرات إلى أن الأنشطةَ غير الرسمية تشكِّل نسبةً تقع ما بين ١٠٪ و٢٠٪ من إجمالي الناتج المحلي في الاقتصادات الناضجة، ونسبة تصل إلى ٦٠٪ في الاقتصادات الناشئة. وربما تتَّسم الأنشطة الريادية غير الرسمية بكونها غيرَ قانونية، ولكنها تنشأ حين يَعُد جزءٌ كبيرٌ من المجتمع المؤسساتِ القانونيةَ الرسميةَ مُقيِّدةً أو فاسدةً للغاية لدرجةٍ يستحيل معها أن تكون شرعية. قد يتنافس روَّاد الأعمال غير الرسميين منافسةً غير عادلة مع الشركات الرسمية، ورغم ذلك قد يمكِّنون الشركات الرسمية من العمل بفاعلية في بعض الحالات.

قد يقود التصنيعُ السريع المقتصِر على بعض الأماكن في الدولة إلى الهجرة إلى المناطق الحضرية. وهذا قد يُسفِر عن اضطرار الكثيرين إلى العمل في اقتصادٍ غير رسمي من أجل العيش والاستمرار. تدفع الحاجةُ بعضَ الأشخاص ليصيروا روَّادَ أعمال غير رسميين. وهذا لأن ريادة

الأعمال هي المصدر الوحيد للدخل بالنسبة إلى الأشخاص العاجزين عن إيجادِ وظيفة رسمية. وعادةً ما يواجه هؤلاء الروَّاد معوِّقات كبرى في الحصول على الموارد اللازمة لريادة الأعمال، وربما يستعينون بمواردَ أهملها الآخرون (لينخرطوا بذلك في منهج الارتجال الموضَّح في الفصل الثاني) بوصفها مدخلاتٍ في أنشطتهم (في كثير من الدول، مثل الهند، النُّفايات مثل إطارات السيارات القديمة يمكن استخدامها كوقود، أو السلع القابلة لإعادة التدوير يمكن استخراجها من مَكبَّات النُّفايات وبيعها).

يمكن أن تتسبَّب البيروقراطية المفرطة في كلٍّ من الاقتصادات المتقدِّمة والاقتصادات الناشئة في تكاليفَ وعقبات كبيرة تُعيق ريادة الأعمال الرسمية. ففي الفصل الأول، لاحظنا أن ثَمة اختلافات واضحة بين الدول فيما يتعلق بسهولة تأسيس الشركات.

أما الوجه الثاني من الجانب المظلِم لريادة الأعمال، فيتعلق بالتأثير الشخصي. وفي مقابل المنافع الخاصة المتمثِّلة في جمع ثروة كبيرة من ريادة الأعمال، كثيرًا ما يُغَضُّ الطرْفُ عن الأعباء والتكاليف التي تتكبَّدها الأسرة والحالة الصحية. وقد يتمثَّل الجانبُ السلبي لسمات رائد الأعمال الملتزم والراغب في العمل لساعاتٍ طويلة في تأثيرها السلبي على العلاقات الشخصية. قد لا يوجَد بعضُ روَّاد الأعمال بقدرٍ كافٍ للحفاظ على استمرار العلاقات، وهو ما قد يؤدي إلى الانفصال عن شريك الحياة والابتعاد عن الأولاد. وقد يخلُق التفكيرُ الأحادي المبني على الاعتقاد بما هو ضروري لإنجاح الشركة، صراعاتٍ وعدمَ رغبة في التعاون مع أفراد الأسرة. وربما تستفحل هذه التوتراتُ عندما يشارك أفرادُ الأسرة في إدارة شركة ريادية.

قد يؤدي فشلُ الشركات الريادية إلى تضخيم هذه الآثار على الحياة الشخصية والأسرية. وقد تُمثِّل خسارةُ المنازل المرهونة كضماناتٍ لقروض العمل عند إخفاق الشركة تحديًا كبيرًا أمام العلاقات الشخصية. وقد رأينا في الفصل الخامس كيف أن خسارة الشركة التي كان رائدُ الأعمال منخرطًا فيها على نحوٍ وثيق يمكن أن تولِّد داخله مشاعرَ الحزن والاكتئاب. فقد يُقرِّر هؤلاءُ الروَّاد التوقُّف عن العمل في مجال ريادة الأعمال، وعدم العودة إلى هذا المجال مطلقًا إذا عجزوا عن تخطِّي هذه المشاعر. وقد يعزف أبناؤهم أيضًا عن العمل كروَّاد أعمال — مثل دين شيبيرد وأحد مؤلِّفي هذا الكتاب، اللذين صارا أستاذَي ريادة أعمال بالجامعات بدلًا من ذلك!

تبيِّن الأدلةُ المحدودة التي لدينا بخصوص التأثير السيئ للعمل كرائد أعمال أنَّ روَّاد الأعمال يسجِّلون مستوياتٍ أعلى من العُزلة الاجتماعية مقارنةً بكبار المديرين. إذ يعيش بعضُ روَّاد الأعمال حالةً من عدم الأمان، ليس فقط بخصوص وظائفهم وإنما بخصوص المستقبل أيضًا. علاوةً على ذلك، يسجِّل بعضُ روَّاد الأعمال نسبةً عالية من الصراعات والحوادث والأمراض ومستويات التوتر والإرهاق والإعياء والإنهاك.

ما الخطوة التالية؟

ثَمة توقعاتٌ كبيرة بخصوص قدرة روَّاد الأعمال على تقديم فوائد اقتصادية، بل ربما صارت هذه التوقعاتُ أكبرَ مما ينبغي. ففي حين أن بعض الشركات الريادية قد تحقِّق فوائدَ خاصة واجتماعية كبيرة، فإنَّ نِسب فشل الشركات عالية، ويمثِّل نمو الشركات تحدياتٍ كبرى. توجد سلبياتٌ كثيرة، وإيجابيات كذلك، ناتجة عن ريادة الأعمال. ويستلزم الأمر إيلاء قدرٍ أكبرَ من الانتباه إلى هذين الجانبَين من ريادة الأعمال بين صُنَّاع السياسات والمعلِّمين. لا بد أن تتخطَّى البرامجُ التعليمية ما هو أبعد من الدعوة إلى أفكار جديدة، وتعمل على توعية روَّاد الأعمال المحتمَلين بالمخاطر والصعوبات. وهذا لا يقوِّض أهميةَ ريادة الأعمال، وإنما يساعد في بناء ثقافة ريادية مُستدامة بدلًا من ثقافةٍ هشَّة تنهارُ وسط خيبات الأمل.

قراءاتٌ إضافية

الفصل الأول: أهمية ريادة الأعمال

Acs, Z. J. (1996). *Small Firms and Economic Growth. The International Library of Critical Writings in Economics 61*. Cheltenham: Edward Elgar.

Bosma, N. and Harding, R. (2007). *GEM 2006 Results*. London and Boston, MA: Babson College and London Business School.

Bower, T. (2008). *Branson*. London: Harper Perennial.

Branson, R. (2011). *Business Stripped Bare: Adventures of a Global Entrepreneur*. London: Penguin Group.

Bridge, S., O'Neill, K., and Martin, F. (2009). *Understanding Enterprise, Entrepreneurship & Small Business*, 3rd edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Bygrave, B. (2004). The entrepreneurial process. In W. Bygrave and A. E. Zacharkis (eds) *The Portable MBA in Entrepreneurship*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, pp. 1–28.

Bygrave, W. (2006). The entrepreneurship paradigm (I) revisited. In H. Neergard and J. Parm Ulhoi (eds) *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, Inc., pp. 17–48.

Cunningham, J. B. and Lischeron, J. (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29 (1): 45–61.

Department of Trade and Industry. (2004). *A Government Action Plan for Small Business. Making the UK the Best Place in the World to Start and Grow a Business: The Evidence Base*. London: DTI, Small Business Service.

Drakopoulou Dodd, S. and Anderson, A. R. (2007). Mumpsimus and the Mything of the Individualistic Entrepreneur. *International Small Business Journal*, 25 (4): 341–360.

Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10 (4): 696–706.

Hannan, M. T. and Caroll, G. R. (2000). *The Demography of Corporations and Industries*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Hébert, R. and Link, A. A. (2006). Historical Perspectives on the Entrepreneur. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 2 (4): 261–408.

Kelley, D., Singer, S., and Herrington, M. (2012). *2011 Global Report*. Global Entrepreneurship Research Association (GERA). Wellesley: Babson College.

Kets de Vries, M. (1997). Creative rebels with a cause. In S. Birley and D. F. Muzyka (eds) *Mastering Enterprise*. London: Pitman Publishing, pp. 6–9.

Landström, H. (2005). *Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research*. New York: Springer.

Low, M. B. and MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management*, 14 (2): 139–161.

Moroz, P. and Hindle, K. (2012). Entrepreneurship as a process: toward harmonizing multiple perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 36 (4): 781–818.

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD). (1998). *Fostering Entrepreneurship*. Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development.

Reynolds, P., Storey, D. J., and Westhead, P. (1994). Cross-National Comparisons of the Variation in New Firm Formation Rates. *Regional Studies*, 28 (4): 443–456.

Reynolds, P. R., Camp, S. M., Bygrave, W. D., Autio, E., and Hay, M. (2001). *Global Entrepreneurship Monitor: 2001 Executive Report*. Kansas City, MO: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership at the Ewing Marion Kauffman Foundation.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Stinchcombe, A. L. (1965). Social Structure and Organizations. In J. G. March (ed.) *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally, pp. 142–193.

Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London, Thomson Learning.

Storey, D., Keasey, K., Watson, R., and Wynarczyk, P. (1987). *The Performance of Small Firms: Profits, Jobs and Failures*. London: Croom Helm.

Ucbasaran, D., Westhead, P., and Wright, M. (2001). The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (4): 57–80.

Westhead, P., Ucbasaran, D., and Wright, M. (2004). Policy Toward Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 22 (6): 779–798.

Westhead, P., Wright, M., and McElwee, G. (2011). *Entrepreneurship: Perspectives and Cases.* Harlow: Pearson Education Limited.

Zahra, S. A. (2007). Contextualizing Theory Building in Entrepreneurship Research. *Journal of Business Venturing*, 22 (3): 443–452.

الفصل الثاني: اكتشافُ الفرص وخلْقُها

Alvarez, S. A. and Barney, J. B. (2007). Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (1–2): 11–26.

Baker, T. and Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Adminsistrative Science Quarterly*, 50 (3): 329–366.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99–120.

Cantillon, R. (1755). *Essai sur la Nature du Commerce en General*. Translated by H. Higgs (1931). London: Macmillan.

Casson, M. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Oxford: Martin Robertson.

Cuevas, J. G. (1994). Towards a Taxonomy of Entrepreneurial Theories. *International Small Business Journal*, 12 (4): 77–88.

Di Domenico, M. L., Haugh, H., and Tracey, P. (2010). Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 34 (4): 681–703.

Fiet, J. O. (2002). *The Systematic Search for Entrepreneurial Discoveries.* London: Quorum Books.

Hannan, M. T. and Carroll, G. R. (1992). *Dynamics of Organizational Populations: Density, Legitimation and Competition*. New York: Oxford University Press.

Harmeling, S. (2011). Contingency as an Entrepreneurial Resource: How Private Obsession Fulfils Public Needs. *Journal of Business Venturing,* 26 (3): 293–305.

Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit* (ed. G. J. Stigler). Chicago: University of Chicago.

Phillips, N. and Tracey, P. (2007). Opportunity Recognition, Entrepreneurial Capabilities and Bricolage: Connecting Institutional Theory and Entrepreneurship in Strategic Organization. *Strategic Organization,* 5 (3): 313–320.

Read, S., Sarasvathy, S., Dew, N., Wiltbank, R., and Ohlsson, A. (2011). *Effectual Entrepreneurship*. Abingdon, New York: Routledge.

Sarasvathy, S. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Say, J. B. (1803). *A Treatise on Political Economy: Or, the Production, Distribution and Consumption of Wealth*. New York: Augustus M. Kelley (reprinted 1964).

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Shackle, G. (1979). *Imagination and the Nature of Choice*. Edinburgh: Edinburgh University Press.

Shane, S. and Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *A cademy of Management Review*, 25 (1): 217–226.

Solesvik, M. and Westhead, P. (2012). Female and Male Opportunity Effectuation and Bricolage in a Resource-Constrained Environment. Durham: Durham University Business School, working paper.

Westhead, P., Ucbasaran, D., Wright, M., and Martin, F. (2003). *Habitual Entrepreneurs in Scotland, Characteristics, Search Processes, Learning and Performance—Summary Report.* Glasgow: Scottish Enterprise.

الفصل الثالث: استغلال الفرص

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99–120.

Barney, J. B. (2001). Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26 (1): 41–56.

Brinckmann, J., Grichnik, D., and Kapsa, D. (2010). Should Entrepreneurs Plan or Just Storm the Castle? A Meta-Analysis on Contextual Factors Impacting the Business Planning-Performance Relationship in Small Firms. *Journal of Business Venturing*, 25 (1): 24–40.

Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal,* 21 (10–11): 1105–1121.

George, G. and Bock, A. J. (2012). *Models of Opportunity: How Entrepreneurs Design Firms to Achieve the Unexpected*. Cambridge: Cambridge University Press.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., and Trahms, C. A. (2011). Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society. *Academy of Management Perspectives* 25 (2): 57–75.

Marshall, A. (1890). *Principles of Economics* (ed. G. W. Guilleband). 2 volumes, 9th edition. London: Macmillan (1961).

Marshall, A. (1920). *Principles of Economics*. 8th edition, reset 1949. London: Macmillan.

McWatt, J. (2010). Welsh-Based Company Coffee#1 Beats Big Boys to Award. *The Western Mail*, 6th March, 2010.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell Scientific Publications.

Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

Rasmussen, E., Mosey, S., and Wright, M. (2011). The Evolution of Entrepreneurial Competencies: A Longitudinal Study of University Spin-off Venture Emergence. *Journal of Management Studies*, 48 (6): 1314–1345.

Sirmon, D., Hitt, M. A., Ireland, R. D., and Gilbert, B. A. (2011). Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth and Life Cycle Effects. *Journal of Management*, 37 (5): 1390–1412.

Villaneuva J., Van de Ven, A. H., and Sapienza, H. J. (2012). Resource Mobilization in Entrepreneurial Firms. *Journal of Business Venturing,* 27 (1): 19–30.

Wright, M., Clarysse, B., and Mosey, S. (2012). Strategic Entrepreneurship, Resource Orchestration and Growing Spin-offs from Universities. *Technology Analysis and Strategic Management*, 24: 911–927.

Anna, A. L., Chandler, G. N., Jansen, E., and Mero, N. P. (2000). Women Business Owners in Traditional and Non-Traditional Industries. *Journal of Business Venturing*, 15 (3): 279–303.

Becker, G. S. (1975). *Human Capital*. New York: National Bureau of Economic Research.

Birley, S. and Westhead, P. (1994). A Taxonomy of Business Start-Up Reasons and their Impact on Firm Growth and Size. *Journal of Business Venturing*, 9 (1): 7–31.

Carter, S., Anderson, S., and Shaw, E. (2001). *Women's Business Ownership: A Review of the Academic, Popular and Internet Literature*. Sheffield: Small Business Service, Research Report: RR002/01.

Department of Trade and Industry (2004). *A Government Action Plan for Small Business. Making the UK the Best Place in the World to Start and Grow a Business: The Evidence Base*. London: DTI, Small Business Service.

Gartner, W. B. (1989). 'Who is an Entrepreneur?' Is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13 (4): 47–68.

Gibb, A. A. (1987). Enterprise Culture—Its Meaning and Implications for Education and Training. *Journal of European Industrial Training*, 11 (2): 2–38.

Gibb, A. and Ritchie, J. (1982). Understanding the Process of Starting Small Businesses. *European Small Business Journal*, 1 (1): 26–45.

Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C., and Woo, C. Y. (1997). Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms. *Administrative Science Quarterly*, 42 (4): 750–783.

Goffee, R. and Scase, R. (1987). Patterns of Business Proprietorship among Women in Britain. In R. Goffee and R. Scase (eds) *Entrepreneurship in Europe*. London: Croom Helm, pp. 60–82.

Holmquist, C. and Sundin, E. (1990). What's Special About Highly Educated Women Entrepreneurs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 2 (2): 181–193.

Gupta, V. K., Turban, D. B., Wasti, A. A., and Sikdar, A. (2009). The Role of Gender Streotypes in Perceptions of Entrepreneurs and Intentions to Become an Entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (2): 397–417.

Kariv, D. (2013). *Female Entrepreneurship and the New Venture Creation: An International Perspective*. London: Routledge.

Kelley, D., Singer, S. and Herrington, M. (2012). *2011 Global Report*. Global Entrepreneurship Research Association (GERA). Wellesley: Babson College.

Licht, A. N. and Siegel, J. I. (2006). The Social Dimensions of Entrepreneurship. In M. Casson, B. Yeung, A. Basu and N. Wadeson (eds) *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford: Oxford University Press, pp. 511–539.

MacMillan, I. C. (1986). To Really Learn About Entrepreneurship, Let's Study Habitual Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 1 (3): 241–243.

Miner, J. B. (2000). Testing a Psychological Typology of Entrepreneurship Using Business Founders. *Journal of Applied Behavioral Science*, 36 (1): 43–70.

Reynolds, P., Storey, D. J., and Westhead, P. (1994). Cross-National Comparisons of the Variation in New Firm Formation Rates. *Regional Studies*, 28 (4): 443–456.

Robb, A. M. and Watson, J. (2012). Gender Differences in Firm Performance: Evidence from New Ventures in the United States. *Journal of Business Venturing*, 27 (5): 279–303.

Schwab, K. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011–12*. Geneva: World Economic Forum.

Smith, N. R. (1967). *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship Between Type of Man and Type of Company*. East Lansing, Michigan: Michigan State University Press.

Ucbasaran, D., Alsos, G. A., Westhead, P., and Wright, M. (2008). Habitual Entrepreneurs. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 4 (4): 309–449.

Watson, J. (2002). Comparing the Performance of Male- and Female-Controlled Businesses: Relating Outputs to Inputs. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 26 (3): 91–100.

Westhead, P., Ucbasaran, D., Wright, M., and Binks, M. (2005). Policy Toward Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs. *Small Business Economics*, 25 (2): 109–132.

Westhead, P. and Wright, M. (1998). Novice, Portfolio and Serial Founders: Are They Different? *Journal of Business Venturing*, 13 (3): 173–204.

الفصل الخامس: التفكير والتعلُّم من منظور ريادة الأعمال

Ajzen, I. (2002). Perceived Behavior Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32 (4): 665–683.

Bandura, A. (1995). Perceived Self-Efficacy. In A. S. R. Manstead and M. Hawstone (eds) *The Blackwell Encyclopaedia of Social Psychology*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd, pp. 434–436.

Baron, R. A. (1998). Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently Than Other People. *Journal of Business Venturing*, 13 (4): 275–294.

Baron, R. A. (2004). The Cognitive Perspective, A Valuable Tool for Answering Entrepreneurship's Basic 'Why' Questions. *Journal of Business Venturing*, 19 (2): 221–239.

Busenitz, L. W. and Barney, J. B. (1997). Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making. *Journal of Business Venturing*, 12 (1): 9–30.

Gartner, W. B. (1989). 'Who is an Entrepreneur?' is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13 (4): 47–68.

Gregoire, D. A., Corbett, A. C., and McMullen, J. S. (2011). The Cognitive Perspective in Entrepreneurship: An Agenda for Future Research. *Journal of Management Studies*, 48 (6): 1443–1477.

Kets de Vries, M. F. R. (1977). The Entrepreneurial Personality: A Person at the Crossroads. *Journal of Management Studies*, 14 (1): 34–57.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New Jersey, Princeton: Van Nostrand.

McGrath, R. G. (1999). Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure. *Academy of Management Review*, 24 (1): 13–30.

Miner, J. B., Smith, N. R., and Bracker, J. S. (1992). Predicting Firm Survival from a Knowledge of Entrepreneur Task Motivation. *Entrepreneurship and Regional Development*, 4 (2): 145–153.

Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., and Smith, B. (2002). Entrepreneurial Cognition Theory: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (2): 93–104.

Rotter, J. (1966). Generalised Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs,* 80 (1): 1–27.

Shepherd, D. (2003). Learning from Business Failure: Propositions about the Grief Recovery Process for the Self-employed. *Academy of Management Review*, 28 (2): 318–329.

Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: the strategy of small losses. In B. M. Staw and L. L. Cummings (eds) *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 231–266.

Tversky, A. and Kahneman, D. (1974). Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185 (4157): 1124–1131.

Ucbasaran, D., Alsos, G. A., Westhead, P., and Wright, M. (2008). Habitual Entrepreneurs. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 4 (4): 309–449.

Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., and Flores, M. (2010). The Nature of Entrepreneurial Experience, Business Failure and Comparative Optimism. *Journal of Business Venturing*, 25 (6): 541–555.

Westhead, P., Robson, P., and Wright, M. (2012). *Entrepreneurial Learning, Repeat Entrepreneurs and Business Ownership Success and Failure Experience*. Durham: Durham University Business School working paper.

Zhao, H., Seibert, S. E., and Lumpkin, G. T. (2010). The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36 (2): 381–404.

الفصل السادس: أشكال المشروعات الريادية المغامِرة

Acs, Z. J., Audretsch, D. B., and Feldman, M. P. (1992). Real Effects of Academic Research: Comment. *American Economic Review*, 82: 363–367.

Austin, J., Stevenson, H., and Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1): 1–22.

Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., van de Elde, E., and Vohora, A. (2005). Spinning Out New Ventures: A Typology of Incubation Strategies from European Research Institutions. *Journal of Business Venturing*, 20 (2): 183–216.

Covin, J. and Miles, M. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3): 47–63.

Di Domenico, M. L., Haugh, H., and Tracey, P. (2010). Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (4): 681–703.

Franklin, S., Wright, M., and Lockett, A. (2001). Academic and Surrogate Entrepreneurs in University Spin-out Companies. *Journal of Technology Transfer*, 26 (1–2): 127–141.

Hoy, F. and Verser, T. G. (1994). Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19 (1): 9–23.

Ireland, R. D., Covin, J. G., and Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (1): 19–46.

Johannisson, B., Alexanderson, O., Nowicki, K., and Senneseth, K. (1994). Beyond Anarchy and Organization: Entrepreneurs in Contextual Networks. *Entrepreneurship and Regional Development*, 6 (3): 329–356.

Kets de Vries, M. F. R. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good News and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 21 (3): 59–71.

Lambert, R. (2003). *Lambert Review of Business—University Collaboration*. London: HM Treasury.

Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Sharma, P. and Chrisman, J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3): 11–27.

Vohora, A., Wright, M., and Lockett, A. (2004). Critical Junctures in the Growth in University High-Tech Spinout Companies. *Research Policy*, 33 (1): 147–175.

Westhead, P. (1997). Ambitions, ‘External’ Environment and Strategic Factor Differences between Family and Non-Family Companies. *Entrepreneurship and Regional Development*, 9 (2): 127–157.

Westhead, P. and Cowling, M. (1997). Performance Contrasts Between Family and Non-Family Unquoted Companies in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 3 (1): 30–52.

Westhead, P., Cowling, M., and Howorth, C. (2001). The Development of Family Companies: Management and Ownership Issues. *Family Business Review*, 14 (4): 369–385.

Westhead, P. and Howorth, C. (2007). ‘Types’ of Private Family Firms: An Exploratory Conceptual and Empirical Analysis. *Entrepreneurship and Regional Development,* 19 (5): 405–431.

Wright, M., Hoskisson, R., Busenitz, L. and Dial, J. (2000). Entrepreneurial Growth through Privatization: The Upside of Management Buy-outs. *Academy of Management Review*, 25 (3): 591–601.

Wright, M, Clarysse, B., Mustar, P. and Lockett, A. (2007). *Academic Entrepreneurship in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar.

Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D., and Shulman, J. (2009). A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges. *Journal of Business Venturing*, 24 (5): 519–532.

الفصل السابع: المستقبَل

Anokhin, S. and Schulze, W. S. (2008). Entrepreneurship, Innovation, and Corruption. *Journal of Business Venturing*, 24 (5): 465–476.

Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive. *Journal of Political Economy,* 98 (3): 893–921.

Beaver, G. and Jennings, P. (2005). Competitive Advantage and Entrepreneurial Power: The Dark Side of Entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (1): 9–23.

Birley, S. and Westhead, P. (1990). Growth and Performance Contrasts Between 'Types' of Small Firms. *Strategic Management Journal*, 11 (7): 535–557.

Davidsson, P., Delmar, F., and Wiklund, J. (2006). *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Gill, K. (2010). *Of Poverty and Plastic: Scavenging and Scrap Trading Entrepreneurs in India's Urban Informal Economy*. New York: Oxford University Press.

Hayward, M., Shepherd, D., and Griffin, D. (2006). A Hubris Theory of Entrepreneurship. *Management Science,* 52 (2): 160–172.

Hoskisson, R., Wright, M., Filatotchev, I., and Peng, M. (2013). Emerging Multinationals from Mid-Range Economies: The Influence of Institutions and Factor Markets, *Journal of Management Studies*, forthcoming.

Kets de Vries, M. F. R. (1985). The Dark Side of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 85 (6): 160–167.

Khavul, S., Bruton, G. D., and Wood, E. (2009). Informal Family Business in Africa. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (6): 1219–1238.

Mair, J. and Marti, I. (2009). Entrepreneurship In and Around Institutional Voids: A Case Study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24 (5): 419–435.

Naude, W. (2010). *Promoting Entrepreneurship in Developing Countries: Policy Challenges*. Helsinki, Finland: United Nations University.

Osbourne, R. L. (1991). The Dark Side of Entrepreneur. *Long Range Planning*, 24 (3): 26–31.

Shepherd, D. (2003). Learning from Business Failure: Propositions about the Grief Recovery Process for the Self-Employed. *Academy of Management Review,* 28 (2): 318–329.

Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Thomson Learning.

Ucbasaran, D., Alsos, G. A., Westhead, P., and Wright, M. (2008). Habitual Entrepreneurs. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 4 (4): 309–449.

Webb, J. W., Tihanyi, L., Ireland, R. D., and Sirmon, D. (2009). 'You Say Illegal, I Say Legitimate: Entrepreneurship in the Informal Economy'. *Academy of Management Review*, 34 (3): 492–510.

Webb, J. W., Bruton, G. D., Tihanyi, L., and Ireland, R. D. (2012). Research on Entrepreneurship in the Informal Economy: Framing a Research Agenda. *Journal of Business Venturing*, 28(5): 598–614.

Winslow, E. K. and Solomon, G. T. (1987). Entrepreneurs are More than Non-Conformist: They are Mildly Sociopathic. *Journal of Creative Behaviour,* 21 (3): 202–213.

Zahra, S. and Wright, M. (2011). Entrepreneurship's Next Act. *Academy of Management Perspectives*, 25: 67–83.

مصادر الصور

منح مالكو حقوق النشر والتأليف الإذن لاستخدام الشكل المأخوذ من التقرير العالمي الصادر عن «المرصد العالمي لريادة الأعمال» لعام ٢٠١١. وهذا المرصد هو اتحاد دولي، وأُصدِر هذا التقرير بناءً على بيانات جُمعت ووردت من ٥٥ دولة في عام ٢٠١١. ونتوجَّه بالشكر إلى المؤلفين والفِرق الوطنية والباحثين وهيئات التمويل وغيرهم من المساهمين الذين يسَّروا هذا الأمر.

يعتذر الناشر والمؤلِّفان عن أيِّ خطأ أو سهو وَرَد في القائمة التالية. ويسرُّهم التواصل معهم لتصحيح هذه الأخطاء في أقرب فرصة.

(1-1) Themes explored in entrepreneurship studies

(3-1) Renovo share price

(3-2) Input–process–output model of strategic entrepreneurship (From Hitt M. A., et al, Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organization, and Society. *Academy of Management Perspectives* (2011))

(3-3) Resource orchestration

(4-1) Overall entrepreneurship rates between countries 2011 (From Kelley D., Singer S., and Herrington M. (2012). *2011 Global Entrepreneurship Monitor Executive Report.* London: Global Entrepreneurship Research Association (GERA))

(6-1) Conceptualized types of family firm

مصادر الجداول

يعتذر الناشر والمؤلِّفان عن أيِّ خطأ أو سهو وَرَد في القائمة التالية. ويسرُّهم التواصل معهم لتصحيح هذه الأخطاء في أقرب فرصة.

(1-1) Summary of approaches for describing the entrepreneur as an individual (Adapted from Cunningham, J. B. and Lischeron, J. (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1): 45–61)

(1-2) Entrepreneurial firms: positive economic and non-economic contributions and barriers to enterprise

(1-3) Types of government support for new firm formation and development (Adapted from Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London, Thomson Learning)

(2-1) Opportunity discovery versus opportunity creation (© 2007. Strategic Management Society. Published by John Wiley & Sons, Ltd)

(2-2) Causation and effectuation views on the source of opportunity (Adapted from Read, S., Sarasvathy, S., Dew, N., Wiltbank, R., and Ohlsson, A. (2011) *Effectual Entrepreneurship*. New York: Routledge)

(2-3) Links between effectuation process steps and bricolage actions

(3-1) Elements of a business plan

(4-1) Views on new small business development and the individual (Adapted from Gibb, A. and Ritchie, J. (1982). Understanding the Process of Starting Small Businesses. *European Small Business Journal*, 1(1): 26–45)

(4-2) Influences on the development of entrepreneurial ideas and ambitions at different stages of life (Adapted from Gibb A., Enterprise Culture—Its Meaning and Implications for Education and Training (1987). *Journal of European Industrial Training*)

(4-3) Regional variations in new firm formation rates across seven European Community countries (Adapted from Reynolds, P., Storey, D. J., and Westhead, P. (1994). Cross-National Comparisons of the Variation in New Firm Formation Rates. *Regional Studies*, 28(4): 443–456)

(4-4) Smith's profiles of craftsman and opportunist entrepreneurs

(4-5) Categorization of habitual entrepreneurship

(4-6) Main hurdles reported at work by women (From Kariv, D. (2013). *Female Entrepreneurship and the New Venture Creation: An International Perspective*. London: Routledge)

(4-7) 'Micro and macro perspectives and female entrepreneurship (From Kariv, D. (2013). *Female Entrepreneurship and the New Venture Creation: An International Perspective*. London: Routledge)

(5-1) Personality trait dimensions in entrepreneurship studies

(5-2) Cognitive heuristics and biases in entrepreneurship

(6-1) Advantages and disadvantages of family firms

(6-2) Barriers to succession planning in family firms (Adapted from Kets de Vries. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(2): 13)

(6-3) Corporate entrepreneurship terminology (Adapted from Sharma P. and Chrisman J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 11–27)

(6-4) Corporate entrepreneurship (CE) attributes (Adapted from Covin J. and Miles M. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 23(3): 47–63)

(6-5) Typology of buyouts

(6-6) Types of academic spin-off firm

Table of Contents

1. ريادة الأعمال
2. شكر وتقدير
3. أهمية ريادة الأعمال
4. اكتشافُ الفرص وخلْقُها
5. استغلال الفرص
6. السياق المحيط بروَّاد الأعمال
7. التفكير والتعلم من منظور ريادة الأعمال
8. أشكال المشروعات الريادية المغامِرة
9. المستقبَل
10. قراءاتٌ إضافية
11. مصادر الصور
12. مصادر الجداول